

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra Progettazione Organizzativa

**Le conseguenze organizzative della pandemia da Covid-19 in Italia: un focus sull'esperienza dello smart working**

**RELATORE**

Prof.ssa Sara Lombardi

**CORRELATORE**

Prof. Daniele Mascia

**CANDIDATO**

Michele Vitiello  
Matr. 737511

Anno Accademico 2021/2022



# **Indice:**

## **Introduzione**

### **Capitolo 1: Le organizzazioni e la pandemia**

#### **1.1 L'emergenza sanitaria**

#### **1.2 L'impatto della pandemia sulle organizzazioni**

#### **1.3 Smart working "emergenziale", la principale sfida organizzativa durante la pandemia**

##### 1.3.1 Cos'è lo smart working?

##### 1.3.2 Smart working: le differenze rispetto al telelavoro

##### 1.3.3 Lo smart working "emergenziale"

#### **1.4 La pandemia come opportunità per evolvere**

### **Capitolo 2: Adottare lo smart working: vantaggi e ostacoli da superare**

#### **2.1 La necessità di introdurre lo smart working**

#### **2.2 Implementare all'interno di un'organizzazione lo smart working**

##### 2.2.1 Il modello di Lake

##### 2.2.2 Il modello di Clapperton e Vanhoutte (2014)

##### 2.2.3 Esempio di introduzione dello smart working (Il caso Barilla)

#### **2.3 I vantaggi di supportare lo smart working per le organizzazioni**

#### **2.4 Introdurre lo smart working: i principali ostacoli organizzativi da superare**

##### 2.4.1 I costi connessi al modello

##### 2.4.2 Lo stereotipo delle minori performance

##### 2.4.3 Il rischio di perdere la cultura organizzativa

##### 2.4.4 La difficoltà dei lavoratori a separare vita privata e lavorativa

2.4.5 La legislazione italiana

## **2.5 Focus sulle criticità dello smart working durante la pandemia**

2.5.1 Le criticità a livello personale

2.5.2 Le criticità a livello lavorativo

## **Capitolo 3: Riprogettare le organizzazioni per valorizzare lo smart working**

**3.1 Smart working: può essere implementato in tutte le organizzazioni?**

**3.2 Come deve evolvere la struttura organizzativa per valorizzare lo smart working?**

3.2.1 *Organizational design*: le conseguenze della pandemia

3.2.2 *Agile organization*

3.2.3 Smart working e *agile organization*

3.2.4 Come sviluppare un'*agile organization*?

3.2.5 Un esempio di transizione verso l'*agile organization*

**3.3 Lo smart working in evoluzione**

3.3.1 *Hybrid work*

3.3.2 Sviluppare network informali per rafforzare la cultura organizzativa durante lo smart working

## **Capitolo 4: Pandemia accelerante del processo evolutivo**

**4.1 Un'evoluzione già in atto**

**4.2 Pandemia accelerante del cambiamento**

4.2.1 La corsa allo smart working

4.2.2 Digitalizzazione trainata dalla pandemia

## **Conclusioni**

**Bibliografia**

**Sitografia**

**Ringraziamenti**

## Introduzione

La progettazione organizzativa è una disciplina in continuo divenire, secondo le Teorie Contingenti, non può esistere un modello organizzativo in assoluto più efficace. Affinché un'organizzazione possa sopravvivere ed essere sia efficace che efficiente è necessario che si adatti all'ambiente.

I processi di cambiamento già ultimamente erano accelerati in maniera esponenziale ed avevano sconvolto le organizzazioni. In particolare, il trend tecnologico ha spinto le organizzazioni ad adattarsi alle nuove innovazioni tecnologiche, come ad esempio la digitalizzazione, *“Faced with digitalization, large incumbent companies are often forced to centralize and decentralize at the same time, making traditional top-down management structures obsolete”* (Bach O., 2017). In un contesto già in evoluzione la pandemia da Covid-19, senza dubbio, è stato un ulteriore accelerante, che ha imposto l'individuazione di nuove soluzioni e strumenti. Lo stato di emergenza sanitaria, infatti, ha evidenziato l'inadeguatezza dei previgenti modelli organizzativi, i quali sono risultati poco idonei a rispondere al profondo cambiamento dell'ambiente di riferimento e ai nuovi bisogni delle organizzazioni.

La domanda di ricerca a cui intendo rispondere è la seguente:

*Quali saranno le conseguenze organizzative della pandemia da Covid-19 sulle organizzazioni in Italia?*

Il tema non solo è attuale, ma risulta essere anche molto interessante soprattutto per coloro che si occupano di prendere le decisioni all'interno di un'azienda; l'elaborato nasce dalla necessità di rispondere alle esigenze delle organizzazioni, le quali devono affrontare un radicale cambiamento dell'ambiente sia interno che esterno. La mia trattazione metterà in evidenza che la pandemia non deve essere considerata come l'evento che ha generato il processo evolutivo verso organizzazioni più flessibili e digitalizzate, bensì è da considerarsi come un evento che ha accelerato ed intensificato un'evoluzione già in atto; per confermare quanto appena affermato è sufficiente analizzare i trend tecnologici degli ultimi due decenni, i quali dimostrano senza dubbio che una trasformazione all'interno delle organizzazioni fosse già in essere molto prima del diffondersi del virus. In particolare, lo smart working, il principale cambiamento imposto dall'emergenza sanitaria, era una forma di lavoro già in uso in molte aziende prima del diffondersi del virus, alcune organizzazioni stavano già studiando come integrare al meglio questa modalità di lavoro con la loro struttura organizzativa. Con il diffondersi del Covid-19,

questo processo è stato accelerato dalle indicazioni e in alcuni casi dall'obbligo imposto dai principali governi mondiali di lavorare in smart working durante il periodo di lockdown, come ad esempio è successo in Italia con il decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18.

È fondamentale ricordare come fino al 2019, secondo un report di Assolombarda basato sui dati dell'Osservatorio Politecnico (Assolombarda, Lo smart working in numeri, 2021), i lavoratori in smart working in Italia erano circa 570.000, mentre durante l'emergenza sanitaria il numero è salito fino a superare i 6 milioni di lavoratori e si stima che nella "nuova normalità" i lavoratori in smart working possano essere circa 5 milioni.

Partendo da tale impostazione, l'elaborato si presenta strutturato in quattro parti.

La prima esaminerà le conseguenze della pandemia sulle organizzazioni. Partendo dall'analisi del fenomeno, il quale ha radicalmente modificato l'ambiente esterno rendendolo altamente instabile ed incerto. Si procederà poi ad esaminare le organizzazioni durante la crisi sanitaria, individuando i cambiamenti imposti dallo stato di emergenza. In seguito, si analizzerà la principale sfida organizzativa che le aziende hanno dovuto affrontare: lo smart working "emergenziale", il quale si differenzia dallo smart working "tradizionale" in quanto è una forma di lavoro da remoto "spinta" dalle particolari necessità sanitarie imposte dalla pandemia e per questa ragione è caratterizzato da minor struttura e programmazione (Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano, 2020). Nella parte finale del primo capitolo, si esaminerà come la pandemia possa essere un'opportunità da cogliere per le organizzazioni al fine di evolvere. È indubbio che lo stato di emergenza abbia trainato la digitalizzazione delle organizzazioni in Italia. Secondo i dati del rapporto 2021 dell'Osservatorio GoDaddy, le PMI italiane durante la pandemia hanno raggiunto e persino superato i livelli di digitalizzazione delle aziende degli altri paesi europei (Osservatorio GoDaddy, 2021).

Nella seconda parte si analizzeranno sia i vantaggi che gli svantaggi derivanti dall'adozione dello smart working, ma prima si individueranno le motivazioni che rendono quasi obbligatorio l'introduzione di questa forma di lavoro. Inoltre, si analizzeranno dei modelli di implementazione efficaci ed efficienti; quindi, capaci di governare il processo evolutivo che le organizzazioni stanno e dovranno affrontare. A supporto di quanto appena ipotizzato, si illustrerà un caso reale, cioè l'esperienza dell'azienda italiana Barilla, la quale non solo è riuscita ad adottare un eccellente modello di implementazione dello smart working, ma è stata capace di anticipare di molto i tempi, in quanto è stata tra le prime aziende italiane ad introdurre questa modalità di lavoro.

Nella terza parte della tesi si analizzeranno le soluzioni organizzative idonee per valorizzare lo smart working. Indubbiamente l'esperienza forzata dello smart working durante il lockdown ha avuto delle ripercussioni sulle organizzazioni, principalmente far riconoscere a quest'ultime i vantaggi di questa modalità di lavoro. I dati confermano l'interesse delle aziende per lo smart working anche per il periodo post pandemia, come riportato in precedenza si stima che ad emergenza sanitaria conclusa i lavoratori in smart working possano essere oltre 5 milioni. Per evitare di ricadere negli errori commessi durante lo smart working "emergenziale" è necessario riprogettare le organizzazioni, virando verso strutture organizzative più agili, in modo da implementare al meglio questa modalità di lavoro alla strategia aziendale. Nel fare ciò è necessario analizzare anche dei modelli reali di *agile organization*, in particolare quello adottato dalla banca ING.

Infine, nell'ultima parte, si dimostrerà come la pandemia non sia stata l'evento che ha generato l'evoluzione nell'*organizational design*, in quanto ricopre solo il ruolo di accelerante di una trasformazione già in atto. Lo stato d'emergenza ha obbligato le aziende a rispondere al cambiamento in modo più repentino, ma un processo di cambiamento era già in atto. Analizzando i trend tecnologici è evidente che le organizzazioni prima della pandemia dovevano e volevano evolvere. Prima del diffondersi del virus, era in esame il tema di come riprogettare le organizzazioni per adattarsi sia alla digitalizzazione che allo smart working. La pandemia ha obbligato le organizzazioni a prender coscienza delle loro condizioni di arretratezza per poi obbligarle ad accelerare il processo evolutivo. In particolare, l'ultimo capitolo evidenzierà come la pandemia abbia accelerato la diffusione sia dello smart working ma anche della digitalizzazione. I dati raccolti sia dall'Osservatorio GoDaddy che dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano supportano l'ipotesi della pandemia come accelerante del processo evolutivo.

La peculiarità di questa ricerca sta nel fornire esempi reali di implementazione dello smart working all'interno di un'organizzazione e nell'analizzarli accuratamente, per poi individuare le soluzioni più idonee per le diverse realtà organizzative presenti in Italia, al fine di esser pronti al cambiamento derivante da questa nuova modalità di lavoro, la quale in un primo momento è stata quasi imposta ma, che ora viene accettata dalle organizzazioni divenendo la nuova normalità. Inoltre, attraverso la lettura di *secondary data*, raccolti principalmente da istituti o osservatori italiani, si tenterà di supportare i dettami delle principali teorie sul tema elaborate dai diversi accademici internazionali citati nell'elaborato, dimostrando la loro validità anche per quanto concerne le organizzazioni italiane.

In conclusione, il fine della presente ricerca è analizzare come evolve ed evolverà la progettazione organizzativa in Italia in seguito allo smart working “emergenziale”, cercando allo stesso tempo di esaminare come riprogettare le organizzazioni, individuando nell’*agile model* la soluzione migliore per rispondere al cambiamento. Attualmente numerose pubblicazioni hanno trattato il tema delle organizzazioni durante e dopo la pandemia, individuando soluzioni per governare il cambiamento. Il mio elaborato non solo schematizzerà il percorso evolutivo da affrontare se si vuole governare il nuovo futuro, il quale sarà indubbiamente caratterizzato da smart working, digitalizzazione e organizzazioni sempre più agili, ma risponderà anche alle necessità delle organizzazioni di avere un modello a cui ispirarsi per affrontare l’inarrestabile cambiamento.

# Cap. 1: Le organizzazioni e la pandemia

## 1.1 L'emergenza sanitaria

La rapida diffusione del virus SARS-CoV-2 ha condotto ad un'emergenza sanitaria mondiale. L'11 marzo 2020, dopo solo pochi mesi dalla comunicazione da parte delle autorità cinesi dei primi casi di infezione da SARS-CoV-2, il direttore generale dell'Organizzazione mondiale della sanità Tedros Adhanom Ghebreyesus ha dichiarato la pandemia da Covid-19 (<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>).

Prima ancora della dichiarazione dell'OMS, lo Stato italiano già aveva adottato misure di contenimento del virus, cambiando drasticamente le vite dei propri cittadini. In ragione del rischio sanitario, la delibera del Consiglio dei ministri del 31 gennaio 2020 ha dichiarato lo stato di emergenza per 6 mesi (Delibera del Consiglio dei ministri, 31 gennaio 2020). In seguito, il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 9 marzo 2020, ha esteso all'intero territorio nazionale le misure di contenimento del virus, previste in precedenza dall'art. 1 del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri dell'8 marzo 2020, ufficializzando per l'intero Paese la misura del lockdown fino al 3 aprile 2020 (Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, 9 marzo 2020). Le misure di contenimento erano destinate a diventare sempre più stringenti, tanto che con il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 22 marzo 2020, furono sospese tutte le attività produttive industriali e commerciali, ad eccezione di quelle considerate essenziali (Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, 22 marzo 2020). La diffusione del virus ha cambiato l'intera società in modo rapido ed inaspettato, modificando le abitudini dei cittadini, sia a causa delle misure di contenimento, sempre più stringenti, che per l'aumento del numero delle vittime del virus. Inoltre, lo stato di emergenza e le misure straordinarie di contenimento del virus previste dai D.P.C.M. di marzo sono durate più di quanto inizialmente previsto.

In seguito ai primi dati incoraggianti sullo sviluppo della pandemia sul territorio nazionale, il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 26 aprile 2020 ha annunciato l'allentamento delle misure di contenimento del virus a partire dal 4 maggio 2020, stabilendo così l'inizio della cosiddetta "Fase 2" (Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, 26 aprile 2020). È quindi iniziato un periodo di riapertura delle attività produttive industriali e commerciali e, di conseguenza, di ritorno ad una parziale "normalità", essendo evidente che il rischio sanitario derivante dal SARS-CoV-2 fosse ancora presente sul territorio nazionale.

Pertanto, iniziava una nuova fase della pandemia con la consapevolezza che avremmo a lungo convissuto con il virus e sarebbe stato necessario adattarsi ad esso.

Il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 11 giugno 2020 ha aperto la “Fase 3”: entrato in vigore dal 15 giugno 2020 ha previsto una serie di riaperture, ma anche norme meno stringenti, ad esempio, per la prima volta dall’inizio della pandemia decadeva l’obbligo di mascherina all’aperto (Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, 11 giugno 2020).

Nella stagione estiva fu registrato un calo considerevole di vittime: il 29 agosto 2020 secondo i dati forniti dal Ministero della Salute, per la prima volta dall’inizio pandemia si registrò sul territorio nazionale un “solo” decesso da Covid-19 (<https://opendatadpc.maps.arcgis.com/apps/dashboards/b0c68bce2cce478eaac82fe38d4138b1>). I dati sembravano evidenziare la diminuzione del rischio contagio su tutto il territorio nazionale e che si cercasse di tornare alla “normalità”. Ad incoraggiare l’ottimismo riguardo un possibile ritorno ad uno stato di normalità, contribuisce l’intervista del 13 settembre 2020 al CEO di Pfizer, Albert Bourla su “Face the Nation”, nella quale egli dichiara che entro fine ottobre sarebbero stati registrati i primi dati riguardanti l’efficacia del vaccino per il Covid-19, prodotto insieme alla tedesca BioNTech (<https://www.cbsnews.com/news/transcript-pfizer-ceo-dr-albert-bourla-on-face-the-nation-september-13-2020/>).

Ad ottobre 2020 la curva dei contagi registrava un pericoloso rialzo, questa data sancisce l’inizio della “seconda ondata”; il mese successivo, si raggiunse l’apice, tanto che il 13 novembre 2020 si registrarono oltre 40.000 nuovi casi: il peggior dato registrato da inizio pandemia

(<https://opendatadpc.maps.arcgis.com/apps/dashboards/b0c68bce2cce478eaac82fe38d4138b1>). Per contrastare la diffusione del virus durante la “seconda ondata” il Presidente del Consiglio Giuseppe Conte emanò una serie di D.P.C.M che di volta in volta inasprivano le misure di contenimento del virus, fino al Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 3 novembre 2020, che divise l’Italia in 3 zone differenziate in base alle restrizioni, entrate in vigore a partire dal 6 novembre (Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, 3 novembre 2020). Nella zona rossa rientravano le regioni con situazioni più critiche, per queste aree fu prevista una sorta di lockdown, ma con misure meno stringenti rispetto al passato. È evidente che il panorama in Italia stia cambiando di nuovo molto velocemente ed è ancora più evidente che non tutte le Regioni sono state colpite allo stesso modo dalla pandemia. Nel frattempo, i nuovi dati sull’efficacia del 90% del vaccino BioNTech/Pfizer confortavano il personale sanitario, in

attesa dell'autorizzazione delle agenzie regolatorie per la somministrazione del vaccino (Dusi, la Repubblica, 09 novembre 2020).

Il 22 dicembre 2020, in seguito all'approvazione europea, l'Agenzia Italiana del Farmaco autorizzava l'introduzione in commercio del vaccino anti Covid-19 Comirnaty, sviluppato congiuntamente dalle case farmaceutiche BioNTech e Pfizer (Comunicato AIFA n. 620, 22 dicembre 2020). Indubbiamente con l'approvazione del vaccino e l'inizio della campagna vaccinale le prospettive future sulla durata della pandemia migliorarono notevolmente, ma, nonostante ciò, l'emergere di nuove varianti del virus, evidenziavano che le misure di contenimento erano destinate a perdurare. Il 4 gennaio 2021, dato l'aumentare dei contagi e il pericolo derivante dalla variante B.1.1.7, il Primo ministro del Regno Unito Boris Johnson annunciò un nuovo lockdown su tutto il territorio britannico (<https://www.gov.uk/government/news/prime-minister-announces-national-lockdown>).

Nonostante la scoperta di vaccini molto efficaci, che promettevano di fermare la pandemia, il rischio sanitario non era completamente sparito. Dopo circa un anno dall'inizio della campagna vaccinale, si è registrato nel mese di gennaio del 2022 un aumento considerevole dei casi sul territorio nazionale, arrivando persino a superare i 200.000 nuovi casi giornalieri, bisogna però considerare la notevole diminuzione dei decessi giornalieri da inizio pandemia (<https://opendatadpc.maps.arcgis.com/apps/dashboards/b0c68bce2cce478eaac82fe38d4138b1>).

I dati odierni evidenziano come, nonostante la scoperta dei vaccini anti Covid-19, siano ancora necessarie misure di contenimento del virus per prevenire ulteriori ondate di contagi. Il SARS-CoV-2 ha cambiato in modo rapido ed imprevedibile l'intera società, ciò vale non solo in Italia ma anche nelle altre nazioni. Oggi immaginare scenari futuri dell'evoluzione della pandemia è ancora molto difficile. Secondo Tedros Adhanom Ghebreyesus, Direttore Generale dell'Organizzazione mondiale della sanità "*we know how to end the pandemic and promote health for all in 2022*" (<https://www.who.int/news-room/commentaries/detail/2021-has-been-tumultuous-but-we-know-how-to-end-the-pandemic-and-promote-health-for-all-in-2022>).

Nonostante l'ottimismo di diversi esperti, prevedere uno scenario plausibile è sicuramente un'operazione complessa, ma emerge che sarà necessario essere pronti a governare il cambiamento. Lo stato di emergenza sanitaria modificando radicalmente la vita umana, ha alterato di conseguenza anche l'ambiente di riferimento per le organizzazioni, rendendolo più instabile ed incerto e molto probabilmente quest'instabilità ed insicurezza si rifletteranno anche nei contesti futuri.

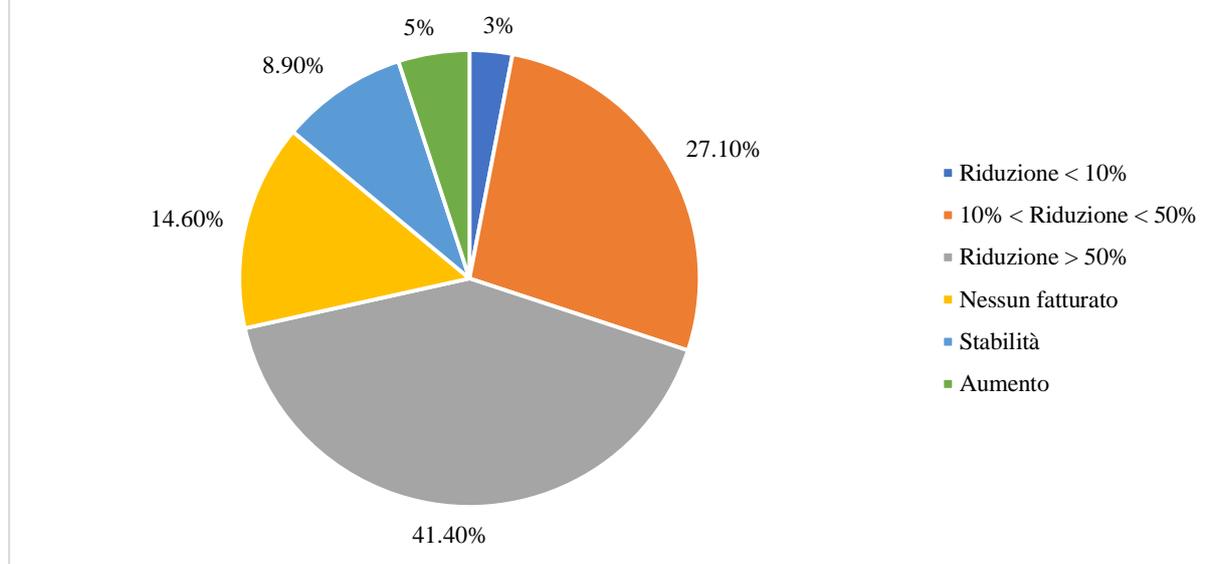
## **1.2 L'impatto della pandemia sulle organizzazioni**

In seguito al diffondersi dell'emergenza sanitaria, le organizzazioni hanno dovuto fronteggiare un radicale cambiamento dell'ambiente di riferimento, principalmente iniziato con il già citato D.P.C.M. del 9 marzo 2020 che ha imposto su tutto il territorio nazionale il primo lockdown. L'insicurezza e l'incertezza che caratterizzano in questo periodo il contesto sociale italiano, si riflettono anche sulle organizzazioni, le quali devono dare risposte quanto più velocemente possibile all'inarrestabile processo evolutivo.

La decisione di adottare misure restrittive con il fine di contenere il diffondersi del virus ha inevitabilmente coinvolto quasi tutte le attività produttive. Secondo la nota mensile dell'Istituto Nazionale di Statistica sull'andamento dell'economia italiana di marzo 2020, sono state sospese le attività di circa 2,2 milioni di imprese, cioè il 49% del totale, investendo in modo particolare le imprese esportatrici, le quali hanno registrato un dato notevolmente superiore, il 65% delle aziende della categoria ha sospeso le attività. L'Istat inoltre riporta che "il lockdown delle attività produttive ha quindi amplificato le preoccupazioni e i disagi derivanti dall'emergenza sanitaria, generando un crollo della fiducia di consumatori e imprese" (Istituto Nazionale di Statistica, marzo 2020). È evidente come il contesto dopo pochi mesi dall'inizio della diffusione del virus sia cambiato rispetto a quello dei mesi precedenti, le organizzazioni devono competere in un'ambiente molto più incerto, con cambiamenti rapidi e con poca fiducia sia da parte delle altre imprese che dei consumatori.

Come illustrato nella Figura 1.1, secondo i dati raccolti dall'Istat per il bimestre marzo-aprile 2020, oltre il 70% delle imprese dichiara rispetto allo stesso periodo del 2019 una riduzione del fatturato. Sempre secondo i dati dell'Istat il 41,4% delle imprese esaminate hanno registrato una diminuzione del fatturato superiore al 50%, dato ancora più grave è che oltre il 14% delle imprese dichiara di aver registrato un fatturato pari a zero nel bimestre preso in esame. Inoltre, solo per l'8,9% delle imprese si è registrato un fatturato stabile rispetto a quello dell'anno precedente (Istituto Nazionale di Statistica, giugno 2020).

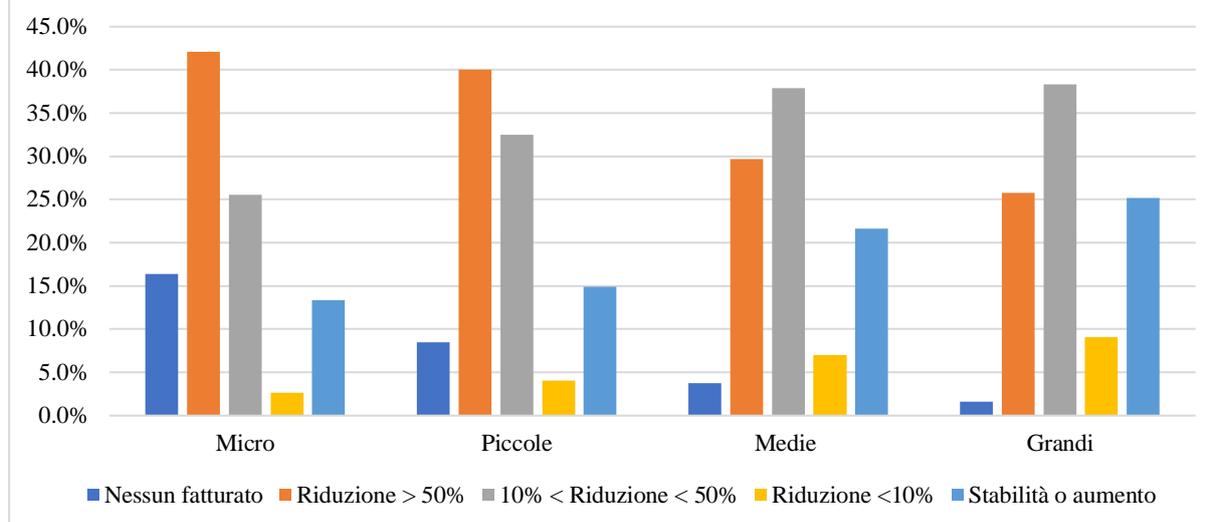
Fig. 1.1 - Ripartizione percentuale delle imprese in base all'andamento registrato del fatturato tra marzo-aprile 2020 rispetto all'anno precedente



Fonte: Istituto Nazionale di Statistica, Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19, giugno 2020.

Questa riduzione del fatturato è comune in quasi tutti i settori, si può notare però una significativa differenza basata sulla dimensione aziendale. Come riportato nella figura 1.2 oltre il 40% delle micro-imprese registra un calo del fatturato rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente di oltre il 50%, invece per le grandi imprese presenti sul territorio la percentuale di aziende che hanno subito una diminuzione del fatturato superiore al 50% scende a circa il 25%. Inoltre, quest'ultima categoria dimensionale riporta anche il minor numero di casi di fatturato pari a zero durante il bimestre preso in esame (Istituto Nazionale di Statistica, giugno 2020).

Fig. 1.2 - Ripartizione percentuale delle imprese in base all'andamento registrato del fatturato tra marzo-aprile 2020 rispetto all'anno precedente per classe dimensionale

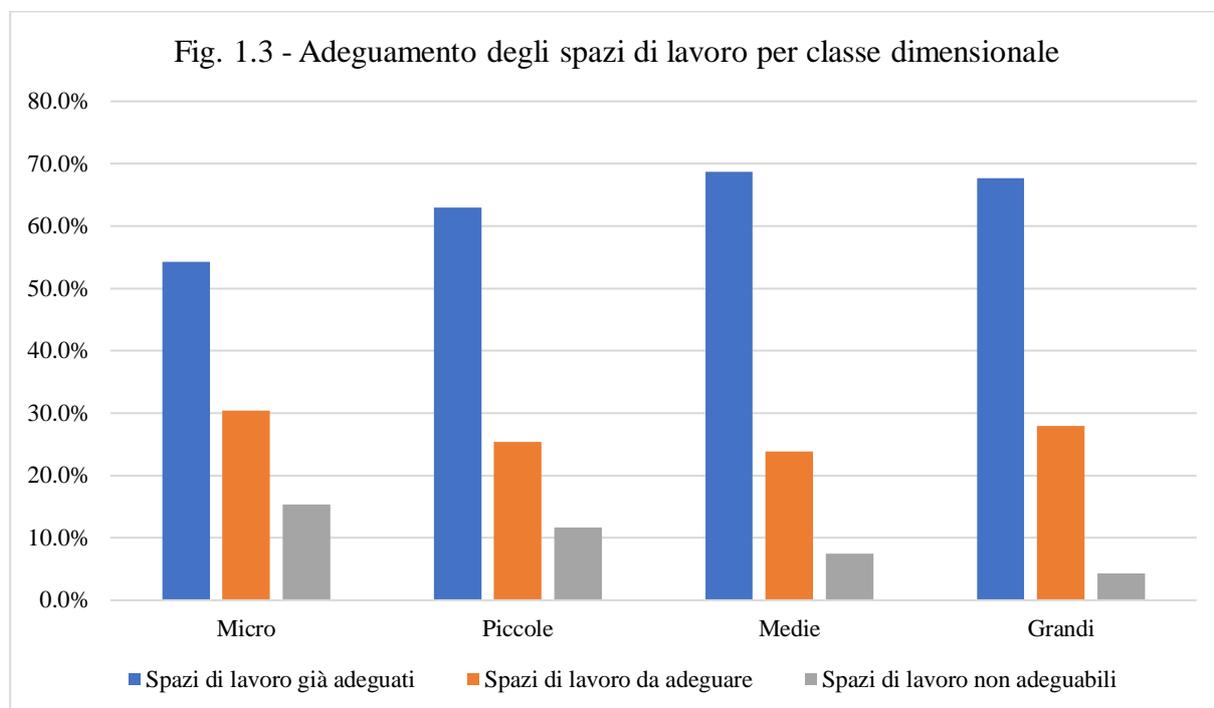


Fonte: Istituto Nazionale di Statistica, Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19, giugno 2020.

In seguito alla pandemia la maggior parte delle organizzazioni che operano sul territorio nazionale dovranno affrontare una probabile mancanza di liquidità. Secondo i dati raccolti dall'Istat, più della metà delle aziende “prevede una mancanza di liquidità per far fronte alle spese che si presenteranno fino alla fine del 2020” (Istituto Nazionale di Statistica, giugno 2020). La carenza di liquidità è più diffusa nelle imprese di piccole dimensioni, sicuramente la riduzione di fatturato registrato da questa classe dimensionale durante l'emergenza sanitaria è una delle motivazioni dietro la scarsa disponibilità di liquidità. Inoltre, il 38% delle aziende “segnala rischi operativi e di sostenibilità della propria attività”, anche in questo caso le organizzazioni più piccole sono le più colpite (Istituto Nazionale di Statistica, giugno 2020).

Le organizzazioni al fine di preservare il distanziamento sociale, necessario per ridurre le probabilità di un eventuale contagio, hanno dovuto riadeguare gli spazi in modo da assicurare il rispetto delle distanze di sicurezza tra i lavoratori. L'Istat ha riportato che secondo il 14,4% delle imprese esaminate gli spazi di lavoro sono impossibili da adeguare alle norme del distanziamento sociale. In alcuni settori, come ad esempio il settore delle costruzioni, la situazione è ancora più critica, in quanto la percentuale di imprese che dichiara l'impossibilità a riorganizzare gli spazi è oltre il doppio. È evidente osservando la figura 1.3 che in questo caso

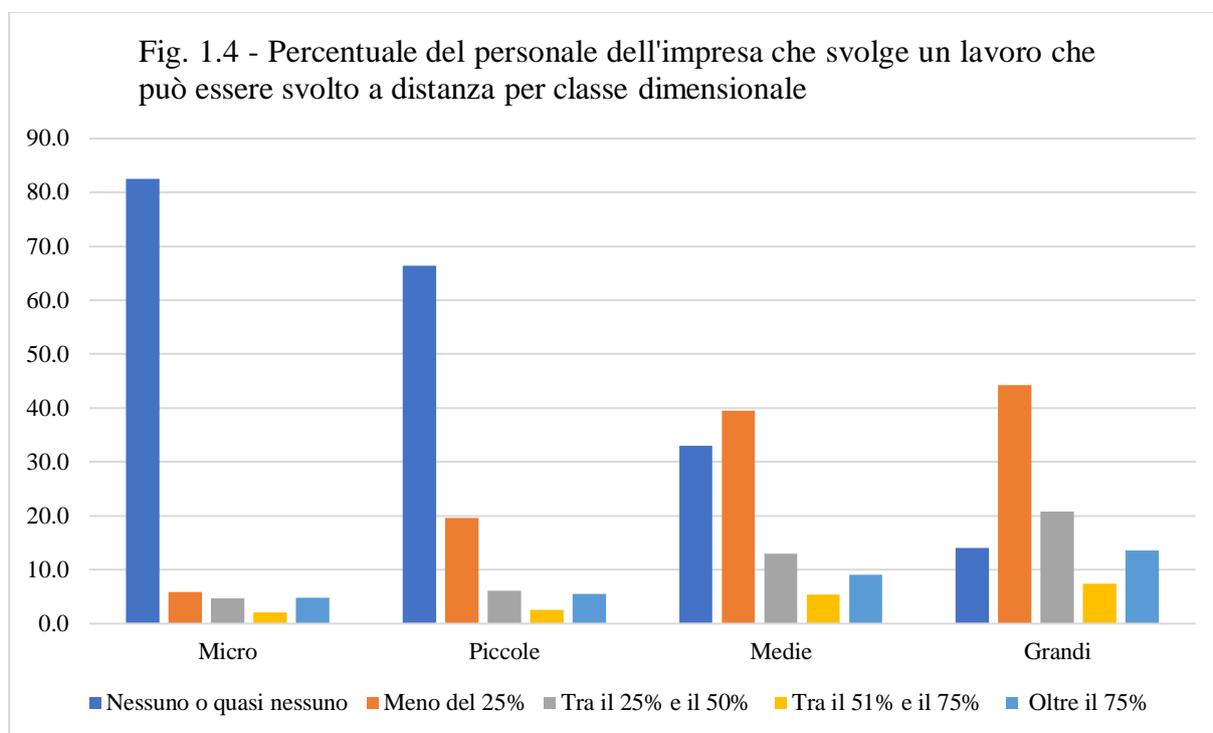
le imprese con dimensioni più modeste registrano le maggiori difficoltà ad adeguarsi agli effetti della pandemia (Istituto Nazionale di Statistica, giugno 2020).



Fonte: Istituto Nazionale di Statistica, Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19, giugno 2020.

Indubbiamente è possibile individuare come una delle più rilevanti conseguenze organizzative derivanti dalla pandemia sia l'obbligo dello smart working durante l'emergenza sanitaria. Questa modalità di lavoro, che verrà analizzata in modo più puntuale nel prossimo paragrafo, resa obbligatoria dove possibile dal decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18; ha comportato una profonda riprogettazione delle imprese italiane (Decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18). È evidente analizzando i dati sulle performance delle imprese durante questo particolare periodo che la maggior parte di quest'ultime non fossero ancora pronte al cambiamento. L'adozione dello smart working ha avuto un profondo impatto per le organizzazioni del territorio, le quali hanno subito un profondo cambiamento organizzativo al fine di modificare la loro struttura e il modo di funzionare. Logicamente non tutte le organizzazioni possono implementare lo smart working con la stessa facilità, un fattore decisivo è il settore di appartenenza. Infatti, l'Istat riporta che in alcuni settori come, ad esempio il commercio o l'alloggio e ristorazione, oltre l'80% del lavoro svolto necessita della presenza nei locali aziendali (Istituto Nazionale di

Statistica, giugno 2020). È evidente come lo smart working non sia ugualmente implementabile in tutti i settori, in quanto esistono diverse mansioni che necessitano della presenza fisica del lavoratore. È interessante notare come non sia solo il settore di appartenenza ad influenzare la possibilità di svolgere l'attività lavorativa in smart working. La figura 1.4 illustra come l'adozione di questa modalità di lavoro dipenda anche dalla classe dimensionale di appartenenza dell'impresa. Come nei precedenti casi le aziende di dimensioni più modeste registrano le maggiori difficoltà, oltre l'82,5% delle micro-imprese dichiara che le mansioni affidate ai lavoratori necessitano della presenza fisica, mentre per le grandi imprese lo stesso dato scende fino al 14%.



Fonte: Istituto Nazionale di Statistica, Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19, giugno 2020.

In sintesi, il propagarsi della pandemia ha avuto profonde ripercussioni sulle organizzazioni, le quali hanno dovuto competere in un ambiente instabile, incerto e con poca fiducia da parte sia delle imprese che dei consumatori. Come diretta conseguenza della pandemia la maggior parte delle organizzazioni hanno registrato una profonda crisi di liquidità e di fatturato, principalmente conseguente dalle misure restrittive, come il lockdown o lo stop alle attività produttive industriali e commerciali. Inoltre, hanno dovuto attuare una profonda

riorganizzazione sia degli spazi di lavoro per rispettare le misure imposte dal distanziamento sia delle modalità di lavoro per implementare al meglio lo smart working. Analizzando l'impatto della pandemia sulle organizzazioni emerge che non tutte le categorie di imprese sono state influenzate allo stesso modo dalla pandemia. I dati evidenziano una maggiore difficoltà delle organizzazioni più piccole a governare questo cambiamento, questa classe dimensionale ha registrato le peggiori performance durante la "Fase 1" della pandemia, dimostrando una difficoltà a rispondere al cambiamento. Nonostante la loro modesta dimensione che comporta a livello teorico maggiore flessibilità e una struttura organizzativa più semplice, questa categoria dimensionale ha registrato maggiore difficoltà ad adattarsi ai rapidi e profondi cambiamenti derivanti dalla diffusione del virus. È evidente che le micro e piccole imprese presenti sul territorio debbano attuare una profonda riprogettazione aziendale al fine di rispondere al meglio al processo evolutivo in atto.

### **1.3 Smart working "emergenziale", la principale sfida organizzativa durante la pandemia**

#### **1.3.1 Cos'è lo smart working?**

L'introduzione dello smart working nelle organizzazioni che operano in Italia durante l'emergenza sanitaria, come anticipato in precedenza è stata una delle conseguenze organizzative più rilevanti. Indubbiamente le imprese hanno dovuto effettuare un profondo cambiamento organizzativo per adattarsi a questa modalità di lavoro. Gestire al meglio questa forma di lavoro rappresenta forse la principale e più complicata sfida organizzativa che le aziende devono e dovranno affrontare sia durante che dopo la pandemia. Il già citato decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18 ha imposto alle organizzazioni di impiegare dove possibile questa nuova modalità di lavoro, ciò ha comportato non poche difficoltà alle imprese italiane, soprattutto a quelle tecnologicamente più arretrate che non avevano mai implementato questa forma lavorativa. Obbligando queste ultime ad un intervento radicale sia sulla loro struttura che sul modo di funzionare al fine di rispondere al processo evolutivo messo in atto dalla pandemia. Secondo diversi esperti lo smart working non sarà solo circoscritto al periodo di pandemia, ma caratterizzerà anche gli anni successivi, divenendo una modalità di lavoro fondamentale per le strategie aziendali. Analizzando i dati riportanti dallo studio di Fondirigenti, "Quick survey Smart working 2.0" è evidente quanto questa modalità di lavoro sarà centrale anche per il futuro; infatti, circa il 54% delle imprese esaminate è intenzionata a continuare l'utilizzo permanente dello smart working anche nel periodo post pandemia (Fondirigenti, marzo 2021).

Data l'importanza che lo smart working riveste e rivestirà a livello organizzativo è fondamentale analizzare accuratamente questa nuova modalità di lavoro, partendo dalla sua definizione e poi analizzandone le caratteristiche.

L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano definisce lo smart working come “una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati” (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020). La definizione dell'Osservatorio pone attenzione sugli elementi della flessibilità, dell'autonomia e della responsabilità dei lavoratori. È evidente che questa nuova modalità di lavoro preveda maggiori libertà organizzative, superando i vincoli del lavoro tradizionale quali luogo e orario di lavoro ma allo stesso tempo richiede maggiore capacità auto organizzativa e comporta anche maggiori responsabilità. Secondo una ricerca condotta dal McKinsey Global Institute, questa tendenza verso forme di lavoro più flessibili, definibili senza tempo e spazio, le quali ridisegnano anche la tradizionale relazione datore di lavoro-dipendente sono riconducibili a cinque fattori (Manyika et al., McKinsey Global Institute, marzo 2012):

- L'impatto crescente della tecnologia, che modifica la natura del lavoro;
- Lo *skill gap*, cioè la differenza esistente fra le competenze richieste dalle aziende e quelle possedute dalla forza lavoro;
- Il crescente disallineamento geografico tra dove i posti di lavoro sono disponibili e dove sono ricercati;
- L'aumento di talenti non sfruttati;
- La disparità nella crescita del reddito tra i diversi contesti geografici.

È evidente come questo cambiamento nella concezione del lavoro è stato trainato sia dalla globalizzazione ma soprattutto dalla digitalizzazione, la quale ha permesso l'emergere di queste nuove modalità di lavoro che per essere adottate necessitano di nuove tecnologie digitali.

Un'altra definizione di smart working da esaminare è quella fornita dal Chartered Institute of Personnel and Development, che definisce lo smart working come “*An approach to organizing work that aims to drive greater efficiency and effectiveness in achieving job outcomes through a combination of flexibility, autonomy and collaboration, while optimizing tools and working environments for employees*” (Chartered Institute of Personnel and Development, 2008). Secondo la definizione del CIPD è possibile considerare lo smart working come un obiettivo, il quale può aiutare i manager a concentrarsi su come pensare la riorganizzazione del lavoro per

migliorare le prestazioni. In sintesi, la definizione fornita dal CIPD evidenzia come lo smart working debba essere considerato come un paradigma o un modo di guardare il mondo

Per comprendere al meglio cos'è lo smart working è necessario analizzare anche la definizione data da Botteri e Cremonesi che definiscono lo smart working come una “riorganizzazione del lavoro che si basa sulle nuove tecnologie allo scopo di consentire il superamento di limiti fisici e temporali” (Botteri & Cremonesi, 2016).

È evidente che analizzando le definizioni data allo smart working emerge sempre la componente della flessibilità. Questa modalità di lavoro fa della flessibilità la sua caratteristica principale, l'organizzazione diviene “lavoratore-centrica”. Pone al centro i bisogni del lavoratore, allo scopo di far convergere gli obiettivi professionali e personali della risorsa umana con quelli dell'impresa, accrescendone le performance. Lo smart working non deve essere inteso come un semplice benefit o una misura di *welfare* aziendale è una filosofia che ridisegna il lavoro all'interno dell'organizzazione al fine di renderlo più adatto al lavoratore che in questo modo potrà dare prestazioni migliori. In cambio di questa maggiore libertà organizzativa concessa, l'organizzazione richiede oltre che un miglioramento delle performance anche un aumento delle responsabilità e dell'autonomia del lavoratore. Altro aspetto comune a tutte le definizioni date è l'importanza della tecnologia. Senza innovazioni tecnologiche e digitali è impossibile adottare questa modalità di lavoro. Lo smart working fa della tecnologia lo strumento necessario affinché possa essere implementato nelle organizzazioni. Indubbiamente senza tecnologie digitali risulta materialmente impossibile lavorare in smart working.

Fondamentale per comprendere a pieno lo smart working è la definizione data dalla legge italiana. La legge del 22 maggio 2017, n. 81; definisce il lavoro agile: “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” (Legge del 22 maggio 2017, n. 81). Il sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali chiarisce la definizione data dalla precedente legge, evidenziando le caratteristiche di questa modalità di lavoro quali la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti nel sottoscrivere l'accordo individuale e l'utilizzo di strumenti tecnologici per lavorare da remoto, inoltre specifica la coincidenza tra i termini smart working e lavoro agile (<https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>).

Con quest'ultima definizione si conferma il significato di smart working e cosa lo caratterizzi. Tutte le definizioni date pongono particolare enfasi sulla flessibilità organizzativa e sull'utilizzo

delle nuove tecnologie al fine di poter lavorare senza vincoli legati agli orari o ai luoghi di lavoro.

È fondamentale precisare che nonostante la disciplina italiana faccia coincidere i termini lavoro agile e smart working, queste due nel contesto internazionale sono due pratiche separate. Il CIPD riporta la definizione del termine agilità, la quale nel contesto aziendale “*can refer to workforce agility (flexibility in matching workforce fluctuations to demand), and operational agility (responsiveness and adaptiveness of processes and structures)*” (Chartered Institute of Personnel and Development, novembre 2014). È evidente come a livello internazionale il termine agile debba esser associato al concetto di adattarsi al contesto, piuttosto che al significato del termine *smart*, il quale si riferisce ad un modo intelligente di agire o operare. L’Agile Future Forum afferma che: “*Workforce agility allows an organisation to establish the optimal workforce to support an organisation’s objectives*” (Agile Future Forum, giugno 2013). Evidenziando ulteriormente come il termine agile deve esser interpretato come adattarsi al contesto al fine di adottare soluzioni ottimali. Inoltre, Allsopp nel 2009 al CoreNet Global fornisce una definizione di *agile working* (lavoro agile), affermando che “*Agile working is about bringing people, processes, connectivity and technology, time and place together to find the most appropriate and effective way of working to carry out a particular task. It is working within guidelines (of the task) but without boundaries (of how you achieve it)*” (<https://www.agile.org.uk/what-is-agile-working/>), confrontando questa definizione con quelle date allo smart working diviene ancora più netta la differenza tra le due modalità di lavoro, le quali hanno però molti punti in comune tra loro.

### **1.3.2 Smart working: le differenze rispetto al telelavoro**

È doveroso distinguere lo smart working da altre forme di lavoro flessibili come ad esempio il telelavoro, che spesso vengono erroneamente fatte coincidere. Possiamo considerare il telelavoro quasi come un precursore del moderno smart working, in quanto è considerabile “una delle prime forme di flessibilità in ambito organizzativo” (Chiaro, Prati & Zocca, 2015). L’art. 2 dell’European Framework Agreement on Telework definisce il telelavoro come: “*a form of organising and/or performing work, using information technology, in the context of an employment contract/relationship, where work, which could also be performed at the employers premises, is carried out away from those premises on a regular basis*” (European Framework Agreement on Telework, 2002). Chiaro, Prati e Zocca riportano come il telelavoro non abbia avuto “il successo ipotizzato inizialmente, quanto meno in Italia, dato che l’isolamento

dall'organizzazione non è mai stato apprezzato né dai datori di lavoro e spesso neanche dai dipendenti" (Chiaro, Prati & Zocca, 2015). Le motivazioni del fallimento della diffusione del telelavoro in Italia sono principalmente due, la prima è il timore che "se si è completamente "al di fuori" dell'organizzazione, non si può crescere all'interno di questa e fare carriera" (Chiaro, Prati & Zocca, 2015), la seconda è il particolare contesto in cui operano le organizzazioni in Italia, le quali sono caratterizzate sia da una radicata arretratezza tecnologica e organizzativa che da dimensioni abbastanza modeste le quali spesso non consentono di governare al meglio il progresso. Sempre secondo Chiaro, Prati e Zocca il telelavoro si distingue dallo smart working, in quanto, durante il telelavoro "il soggetto lavora solitamente nel proprio domicilio" mentre lo smart working va inteso come "una vera e propria prassi lavorativa che consente, in accordo con il datore di lavoro, di decidere in quali momenti poter lavorare a distanza e con quali strumenti (solitamente tecnologici come PC, smartphone e tablet); prevedendo anche delle occasioni di incontro con colleghi, responsabili, clienti e fornitori all'interno delle mura aziendali", in sintesi lo smart working "si prefigge di semplificare e rendere maggiormente flessibile il telelavoro" (Chiaro, Prati & Zocca, 2015). Possiamo indubbiamente affermare che il telelavoro sia un "progenitore" dello smart working. Il quale ha il merito di esser un primo tentativo di "liberare" le organizzazioni dal tradizionale vincolo del luogo di lavoro. Bisogna però considerare i limiti del telelavoro, il quale diviene nella pratica semplicemente una modalità di lavoro da casa e non una forma di lavoro più flessibile che supera i vincoli degli spazi e degli orari di lavoro prestabiliti, come avviene durante lo smart working.

### **1.3.3 Lo smart working "emergenziale"**

Durante l'emergenza sanitaria dovuta al diffondersi del virus SARS-CoV-2, le organizzazioni sono state costrette dal già citato decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18 ad adottare dove possibile la forma lavorativa dello smart working. Il Governo italiano ha individuato in questa modalità di lavoro la soluzione ottimale per rispondere congiuntamente sia alle limitazioni imposte dal distanziamento sociale che alla necessità di assicurare la continuità di business delle organizzazioni. Indubbiamente lo smart working è stata una soluzione ottima per rispondere ai nuovi bisogni imposti dal virus, ma è necessario precisare che l'esperienza attraversata dalle organizzazioni durante la pandemia non sia totalmente considerabile come smart working. Infatti, l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano definisce la modalità di lavoro che le organizzazioni si sono viste costrette ad applicare durante l'emergenza sanitaria una sorta di "lavoro da remoto spinto" definibile anche come smart working "emergenziale"

(Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020). Inoltre, spiega come lo smart working durante la pandemia non coincida con quello tradizionale, in quanto lo smart working deve essere inteso come “un accordo libero e responsabile tra azienda e lavoratore, che prevede che le persone, con flessibilità e autonomia, scelgano il luogo più adatto e il momento ideale per svolgere una determinata attività” (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020). L’osservatorio continua affermando come nella prima fase dell’emergenza sanitaria “i lavoratori non hanno avuto possibilità di scelta e la casa è diventata l’unico luogo di lavoro possibile per molti, che hanno dovuto adattarsi a un modo diverso di comunicare, collaborare e lavorare grazie alle tecnologie digitali” (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020). Infine, sempre l’osservatorio sottolinea le differenze teoriche dello smart working pre e durante la pandemia, focalizzandosi sul fatto che lo smart working sia “soprattutto una trasformazione della cultura dell’organizzazione, dei comportamenti, degli stili di leadership volti alla responsabilizzazione sul raggiungimento dei risultati” (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020). È evidente come l’esperienza di smart working durante l’emergenza non sia pienamente congruente con quella del tradizionale smart working. La particolare condizione sanitaria del Paese ha obbligato le risorse umane a lavorare solo da casa, limitando in questo modo la libertà di scegliere il luogo di lavoro che caratterizzava lo smart working. Inoltre, bisogna considerare che la maggior parte delle organizzazioni non avevano mai implementato questa modalità di lavoro, e data la natura inaspettata sia della pandemia che delle misure di contenimento, non erano ancora pronte ad adottarla a pieno, obbligandole per una prima fase dell’esperienza ad “improvvisare”. Ad evidenziare l’inadeguatezza ed inesperienza organizzativa delle imprese durante questa prima fase di sperimentazione obbligata dello smart working, ci sono i dati riportati dall’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Il quale riporta che il 32% dei lavoratori presi in esame non è riuscito a svolgere tutte le attività da remoto (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020). Logicamente riporta l’osservatorio le organizzazioni che avevano avuto esperienze pregresse di questa forma lavorativa si sono dimostrate più resilienti ed hanno registrato anche un minore impatto sulla continuità di business. Ciò dimostra che lo smart working non possa essere improvvisato ma abbia bisogno di una solida base per funzionare. Non tutte le organizzazioni lo possono implementare con la stessa velocità, bisogna prima iniziare un processo di evoluzione della cultura organizzativa, dei comportamenti organizzativi e dello stile di leadership. Inoltre, è importante segnalare che alcuni fattori che hanno impedito di svolgere diverse mansioni da remoto derivano “da una parte dall’inadeguatezza tecnologica, dalla limitata digitalizzazione dei processi e dalla scarsa dematerializzazione, e dall’altra dalle

caratteristiche di alcune attività molto vincolate alla presenza fisica in sede” (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020). A confermare l’arretratezza tecnologica delle organizzazioni italiane vi è il dato riportato dallo stesso osservatorio secondo il quale: “per far fronte all’inadeguatezza della dotazione tecnologica dei dipendenti, molte organizzazioni, in particolare nel settore pubblico, hanno permesso di utilizzare gli strumenti personali in logica *BYOD (Bring Your Own Device)*” (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020).

La differenza tra smart working e smart working “emergenziale” diventa più evidente considerando che al fine di facilitare l’utilizzo di questa modalità di lavoro durante la pandemia, il Governo italiano abbia per il periodo dell’emergenza sanitaria momentaneamente semplificato la procedura per accedere allo smart working. Delineando in modo chiaro che anche in campo giuridico vi è l’intenzione di differenziare lo smart working svolto prima e durante la pandemia. La legge 22 maggio 2017, n. 81 nell’articolo 19 stabiliva per il periodo precedente l’emergenza sanitaria nazionale la forma e il recesso dello smart working. In particolare, prevedeva che “l’accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, e disciplina 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. L’accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro” (Legge del 22 maggio 2017, n. 81). Per semplificare l’adozione di questa modalità di lavoro durante il periodo di emergenza sanitaria nazionale, il Governo con il Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 1° marzo 2020 ha notevolmente semplificato la modalità di accesso per le organizzazioni a questa forma lavorativa. Il D.P.C.M. stabilisce che “la modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, può essere applicata, per la durata dello stato di emergenza di cui alla deliberazione del Consiglio dei ministri 31 gennaio 2020, dai datori di lavoro a ogni rapporto di lavoro subordinato, nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni, anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti. Gli obblighi di informativa di cui all’art. 22 della legge 22 maggio 2017, n. 81, sono assolti in via telematica anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell’Istituto nazionale assicurazione infortuni sul lavoro” (Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, 1° marzo 2020). In sintesi, il D.P.C.M. momentaneamente data l’urgenza di misure atte a rispondere alle necessità della pandemia, elimina l’obbligo dell’accordo individuale con il lavoratore e semplifica l’iter

d'accesso allo smart working. Il sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali riporta in sintesi il percorso da seguire per accedere allo smart working, “fino al 31 marzo 2022 le comunicazioni di smart working nel settore privato vanno effettuate esclusivamente attraverso la procedura semplificata già in uso (per la quale non è necessario allegare alcun accordo con il lavoratore), utilizzando esclusivamente la modulistica (Template per comunicare l'elenco dei lavoratori coinvolti) e l'applicativo informatico resi disponibili dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Non sono ammesse altre modalità per l'invio della comunicazione” (<https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>).

A partire dal 1° aprile 2022, con lo stato di emergenza nazionale concluso, le semplificazioni per accedere allo smart working previste dal D.P.C.M. del 1° marzo 2020 non saranno più valide e si ritornerà a quanto previsto dalla legge del 22 maggio 2017, n. 81. Indubbiamente l'esperienza dello smart working “emergenziale” ha fatto comprendere al Governo italiano, sia l'importanza di questa modalità di lavoro, sia la necessità di riformare la disciplina giuridica in materia. Un primo passo in questo verso è stato fatto, grazie al Protocollo Nazionale sul Lavoro Agile nel settore privato, 7 dicembre 2021. Siglato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e da numerose Parti sociali (facenti parte sia dei sindacati che dei datori di lavoro come ad esempio: CGIL, CISL, UIL, USB, ANIA, ABI, CNA, Confindustria, Confcommercio, Federdistribuzione, Confservizi, Coldiretti, Copagri ecc.). Il sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali riporta quanto affermato dal ministro Orlando riguardo il Protocollo Nazionale sul Lavoro Agile nel settore privato. Secondo il ministro il protocollo “fissa il quadro di riferimento per la definizione dello svolgimento del lavoro in smart working, individuando le linee di indirizzo per la contrattazione collettiva nazionale, aziendale e territoriale, nel rispetto della disciplina di cui alla L. 22 maggio 2017, n. 81 e degli accordi collettivi in essere, e affidando alla contrattazione collettiva quanto necessario all'attuazione nei diversi e specifici contesti produttivi” (<https://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Protocollo-Nazionale-sul-Lavoro-Agile-nel-settore-privato.aspx>). È evidente come il Protocollo Nazionale sul Lavoro Agile cerchi di darà una prima direzione al processo di riforma dello smart working in Italia. Indubbiamente la disciplina giuridica dello smart working necessita di un aggiornamento. La legge 22 maggio 2017, n. 81 è sempre risulta abbastanza incompleta, diviene necessario per il futuro superare la suddetta legge. Al tal fine sono al vaglio al Parlamento diverse proposte di legge che hanno lo scopo di dotare l'Italia di una normativa sullo smart working completa e all'avanguardia come, ad esempio la proposta di legge n. 2908 del Movimento 5 Stelle del 24 febbraio 2021.

## 1.4 La pandemia come opportunità per evolvere

Indubbiamente la pandemia rappresenta una delle più difficili sfide che le organizzazioni hanno dovuto affrontare negli ultimi anni. Secondo i dati di un sondaggio condotto da McKinsey & Company “*more than 90 percent of executives said they expect the fallout from COVID-19 to fundamentally change the way they do business over the next five years, with almost as many asserting that the crisis will have a lasting impact on their customers’ needs*” ma allo stesso tempo “*more than three-quarters also agreed that the crisis will create significant new opportunities for growth, although this varies significantly by industry*” (Am et al., McKinsey & Company, 2020). Ciò evidenzia che nonostante le problematiche riscontrate durante questo periodo, bisogna considerare che una crisi, non deve rappresentare solo una situazione di minaccia ma anche un’opportunità.

La tesi che la pandemia sia un’occasione per evolvere viene supportata anche da Gopalakrishnan e Kovoov-Misra. Secondo le due professoressa durante una crisi multilivello, come la pandemia, è possibile individuare due categorie di innovazioni (Gopalakrishnan & Kovoov-Misra, 2021):

- Innovazioni reattive, “*threat-driven innovations that are created to contain and respond to an organizational crisis*”, un esempio di innovazione reattiva durante la pandemia è senza dubbio l’introduzione dello smart working. Quest’innovazione organizzativa è stata adottata principalmente per rispondere all’impossibilità e al rischio di avere tutto il personale aziendale all’interno degli spazi adibiti al lavoro;
- Innovazioni proattive, “*opportunity-driven innovations that are created to capitalize on environmental needs and provide opportunities for growth*”, in quest’altra tipologia di innovazione invece si sfruttano le opportunità create dalla pandemia. Ad esempio, durante l’emergenza sanitaria diverse aziende hanno compreso che il periodo di lockdown potesse essere una grande opportunità di crescita per il proprio business online.

È evidente come le innovazioni introdotte durante il periodo di emergenza sanitaria rappresentino una grande occasione per le organizzazioni, in quanto si crea l’opportunità per allinearsi alle nuove condizioni create dalla crisi.

La pandemia può divenire un’opportunità irripetibile per superare le criticità che caratterizzano diverse organizzazioni in Italia. La crisi sanitaria ha permesso alle organizzazioni di aver coscienza delle loro reali difficoltà, come ad esempio l’arretratezza tecnologica. Durante la

pandemia le organizzazioni sono state obbligate ad introdurre lo smart working, sono state messe davanti ad un ostacolo, e molte hanno deciso di superarlo, avviando un processo evolutivo al fine di adattarsi al cambiamento e sopravvivere.

L'arretratezza tecnologica non è l'unica criticità della quale si ha avuto coscienza durante la pandemia. Indubbiamente le organizzazioni italiane devono crescere la loro dimensione, come riportato in precedenza le imprese di più modeste dimensioni sono quelle che durante la pandemia hanno registrato le peggiori performance e le maggiori difficoltà. Secondo Deloitte “il rafforzamento patrimoniale delle imprese e la crescita dimensionale, sono fattori critici per sostenere la competitività e la capacità di investire e innovare nel nuovo contesto”, inoltre “è fondamentale guardare a modelli di collaborazione e di aggregazione tra imprese per acquisire scala e competere sui mercati internazionali, attraverso operazioni di finanza straordinaria come *M&A* e *Joint Venture* da parte di operatori industriali e finanziari anche domestici” (Deloitte, 2022).

L'emergenza sanitaria inoltre ha evidenziato la crescente importanza della sostenibilità per le organizzazioni. Sempre secondo Deloitte “il trinomio economia-società-ambiente diventerà ancora più trainante nella definizione di nuove strategie aziendali. Infatti, l'emergenza ha evidenziato come i tre elementi siano strettamente correlati e le aziende devono trovare il modo di operare in equilibrio sui tre ambiti” (Deloitte, 2022).

L'emergenza sanitaria nazionale ha sia sottolineato quali fossero le criticità delle organizzazioni italiane, ma ha anche tracciato un percorso da seguire se si vuole competere nel nuovo ambiente formatosi. A confermare ulteriormente che la pandemia debba esser considerata come un'occasione per evolvere vi è il già citato decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, che dà accesso alle organizzazioni a diversi incentivi fondamentali per avviare un processo evolutivo efficace e rilanciare le organizzazioni italiane (Decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18).

## **Cap. 2: Adottare lo smart working: vantaggi e ostacoli da superare**

### **2.1 La necessità di introdurre lo smart working**

Nel primo capitolo si è sottolineato come in seguito alla diffusione del Covid-19 sia divenuto sempre più necessario introdurre nelle organizzazioni italiane lo smart working. Sia per esser pronti ad eventuali ulteriori ondate di contagi, ma anche per rispondere ad un processo evolutivo che sta interessando l'intero ambiente di riferimento. Processo che sta conducendo le organizzazioni a preferire soluzioni più agili e resilienti.

I manager, obbligati durante la pandemia ad introdurre per la prima volta all'interno dell'organizzazione una particolare forma di smart working, hanno potuto sperimentare l'innegabile utilità strategica del modello. In seguito alle soddisfacenti performance registrate durante questa prova forzata, le organizzazioni hanno deciso di implementare stabilmente questo modello. A conferma di ciò, l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano in un recente comunicato stampa riporta come per l'89% delle grandi imprese esaminate, lo smart working continuerà o verrà introdotto nel periodo del post pandemia (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Smart Working in Italia: dati, numeri e trend post-pandemia, Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, 03 novembre 2021).

L'intenzione di proseguire con lo smart working non è condivisa dai soli manager aziendali; infatti, anche i lavoratori sono propensi a continuare con questo modello. Il Sole 24 Ore riporta come secondo una recente indagine dell'Associazione italiana per la direzione del personale, “quasi il 58% tra i neo-assunti e i dipendenti chiede il lavoro agile alle aziende come pre-condizione per poter accettare o continuare l'impiego” (Carli, Il lavoro dopo il Covid? Il 90% delle aziende non ha dubbi: smart working modalità definitiva, Il Sole 24 Ore, 4 aprile 2022). Lo smart working in seguito alla pandemia è divenuto sempre più rilevante e popolare tra i lavoratori, ciò in ragione dei vantaggi che quest'ultimi possono conseguire attraverso questa modalità.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali fornisce un ultimo elemento che conferma il trend dello smart working. Attraverso il Decreto Ministeriale numero 57 viene istituito presso il Ministero l'Osservatorio nazionale bilaterale in materia di lavoro agile. Il sito del Governo italiano evidenzia come uno dei principali compiti assegnati all'Osservatorio sia controllare a livello nazionale “i risultati raggiunti attraverso il lavoro agile, anche al fine di favorire lo scambio di informazioni, la diffusione e valorizzazione delle migliori pratiche rilevate nei

luoghi di lavoro” (<https://www.lavoro.gov.it/stampa-e-media/Comunicati/Pagine/Il-ministro-Orlando-istituisce-Osservatorio-nazionale-bilaterale-in-materia-di-lavoro-agile.aspx>). Inoltre, se si considerano le già citate proposte di legge che mirano a riformare lo smart working o il Protocollo Nazionale sul Lavoro Agile nel settore privato, diviene ancora più evidente l'intenzione del Governo italiano di promuovere lo smart working all'interno del Paese.

Lo smart working “emergenziale” sembra aver avviato un processo evolutivo inarrestabile, il quale comporterà profondi cambiamenti all'interno delle organizzazioni. In questo contesto diviene necessario riprogettare le organizzazioni al fine di adottare soluzioni più idonee per governare questo inarrestabile cambiamento.

## **2.2 Implementare all'interno di un'organizzazione lo smart working**

### **2.2.1 Il modello di Lake**

Uno dei modelli più idonei ad introdurre lo smart working è quello proposto Lake, soprattutto in ottica del post-pandemia. Nel suo libro “Smart Flexibility” delinea il percorso che le organizzazioni tipicamente affrontano per introdurre un modello maturo di smart working, questo iter può essere interpretato anche come un modello di implementazione della forma di lavoro all'interno di un'organizzazione. Il modello di Lake individua quattro fasi evolutive (Lake, 2013):

- “*Isolated initiatives*”, l'organizzazione ha iniziato a progettare e a realizzare le prime ed isolate iniziative che la porteranno ad introdurre lo smart working. In questa fase nascono i primi tentativi seppur limitati di aprirsi verso l'approccio al lavoro *smart*, introducendo iniziative spesso riservate solo a determinate parti dell'azienda;
- “*Basic flexibility*”, in questo stadio la modalità di lavoro inizia ad essere maggiormente condivisa ed adottata all'interno dell'organizzazione e quindi molti più lavoratori possono accedervi;
- “*Advancing flexibility*”, le organizzazioni che si trovano in questo stadio introducono nuovi ambienti di lavoro smart o flessibili, spingendo verso un utilizzo maggiore delle aree di collaborazione rispetto alle classiche scrivanie individuali. Inoltre, vi è anche un netto miglioramento dei dispositivi tecnologici forniti dall'azienda, con un focus particolare verso le tecnologie portatili. In questo punto

lo smart working è sì adottato all'interno dell'organizzazioni ma non è ancora pienamente compreso e accettato da tutti i componenti;

- “*Smart flexibility*”, in questa fase la flessibilità è disponibile ed accettata da tutti all'interno dell'organizzazione. L'impresa supera i consueti vincoli di tempo e luogo di lavoro. Il tradizionale ufficio di lavoro perde importanza ed inizia ad avere in un certo senso un ruolo di supporto, in quanto si limita ad affiancare i nuovi spazi di lavoro.

In realtà, il modello ideato da Lake non termina con la quarta fase, in quanto si apre anche a possibili nuove evoluzioni del modello. Questa sua caratteristica lo rende particolarmente adatto anche in prospettiva del post-Covid-19, in quanto il modello è propenso ad evolversi in base ai cambiamenti nell'ambiente. È evidente come un'organizzazione che voglia adottare lo smart working deve esser sempre pronta e favorevole al cambiamento. Questa forma di lavoro data la sua intrinseca flessibilità è destinata ad evolvere e con essa dovrà evolvere anche l'organizzazione.

### **2.2.2 Il modello di Clapperton e Vanhoutte (2014)**

Un'altro esempio di implementazione dello smart working è suggerito da Clapperton e Vanhoutte, nel loro libro “The Smarter Worker Manifesto” propongono un modello di adozione dello smart working che parte dai vertici dell'organizzazione e che poi venga condiviso e accettato da tutti gli altri componenti (Clapperton & Vanhoutte, 2014). Secondo Clapperton e Vanhoutte esistono tre leve che i manager possono sfruttare per incentivare il lavoro in smart working (Clapperton & Vanhoutte, 2014):

- “*Bricks*”, è necessario riorganizzare gli ambienti di lavoro. L'obiettivo è ottenere spazi di lavoro liberi da qualunque vincolo, flessibili e che promuovano la collaborazione e il benessere di tutti i componenti dell'organizzazione;
- “*Bytes*”, introdurre ed utilizzare le nuove tecnologie all'interno dell'organizzazione, ma soprattutto promuovere la digitalizzazione. Attraverso questi nuovi strumenti sarà sempre più semplice ed accessibile per tutti lavorare quando e ovunque si voglia;
- “*Behaviours*”, i vertici dell'organizzazione devono promuovere comportamenti e politiche aziendali smart e flessibili. Come riportato in precedenza lo smart working deve esser considerato come una filosofia, per questa ragione è necessario che

all'interno dell'organizzazione vengano promosse ed incentivate condotte che possano favorire una cultura organizzativa improntata sulla flessibilità.

### 2.2.3 Esempio di introduzione dello smart working (Il caso Barilla)

L'esperienza di Barilla è un ottimo esempio per comprendere l'iter di introduzione dello smart working all'interno di un'organizzazione.

Alessandra Stasi, *Human Capital Organization Development and People Care Director* di Barilla, in una videointervista rilasciata alla testata Digital4Executive racconta il percorso affrontato dall'azienda italiana per implementare lo smart working. L'esperienza inizia nel 2013 con un progetto pilota, il campione iniziale è di 300 lavoratori in cinque Paesi, già nel 2014 viene esteso a tutta la popolazione aziendale (escludendo i lavoratori della linea produttiva), e secondo quanto affermato da Stasi circa il 50% ne fa regolarmente utilizzo al momento dell'intervista (Gianni, Barilla trasforma il lavoro con lo smart working, Digital4Executive, 14 gennaio 2015). Per Barilla in concreto lo smart working significa (Gianni, Barilla trasforma il lavoro con lo smart working, Digital4Executive, 14 gennaio 2015):

- Lavoro flessibile, cioè senza vincoli di spazio e di tempo;
- Utilizzo differente degli spazi di lavoro, riorganizzazione dei tradizionali uffici in modo che possano favorire la collaborazione e comunicazione, sia per i lavoratori da remoto che per quelli che si trovino negli spazi aziendali;
- Lavorare con tecnologie più innovative rispetto al passato. Stasi nella videointervista sottolinea il ruolo della tecnologia quale fattore abilitante del processo evolutivo aziendale. L'azienda per promuovere l'utilizzo delle tecnologie digitali, essenziali per lavorare in smart working, ha sia organizzato degli *open day*, che introdotto dei bar in cui è possibile confrontarsi con i colleghi del settore *IT*, al fine di formare i lavoratori che riscontravano maggiori difficoltà ad utilizzare queste nuove tecnologie.

I vantaggi conseguiti dall'azienda alimentare italiana confermano la riuscita del percorso di implementazione dello smart working. Barilla non solo ha visto migliorare il *work-life balance* dei propri lavoratori, ma ha anche registrato un aumento di produttività confermato sia dai lavoratori che dai loro superiori. Inoltre, si è registrata sia una spinta alla diversità e all'inclusione, che un aumento del supporto all'innovazione, ad esempio alcune attività propedeutiche all'innovazione, come informarsi attraverso la lettura di *paper*, sono state svolte

in ambienti più favorevoli (Gianni, Barilla trasforma il lavoro con lo smart working, Digital4Executive, 14 gennaio 2015).

È possibile configurare l'esperienza di Barilla nel modello proposto da Lake. In quanto l'azienda italiana inizia il processo di introduzione dello smart working con un progetto pilota destinato solo a pochi lavoratori, che rappresenta la fase di *"Isolated initiatives"* ipotizzata da Lake, in seguito si procede a diffondere la forma di lavoro in tutta l'organizzazione fino ad arrivare alla fase di *"Advancing flexibility"*. Analizzando le dichiarazioni dell'*Human Capital Organization Development and People Care Director* è evidente che l'organizzazione sia in questa fase. Infatti, come riportato nel precedente sottoparagrafo questo stadio è caratterizzato da nuovi ambienti di lavoro smart e che favoriscono la collaborazione, focus sulle nuove tecnologie e uno smart working che è sempre più compreso e accettato all'interno dell'azienda, ma non ancora adottato da tutte le risorse umane, tutte queste caratteristiche sono state registrate anche nell'esperienza riportata da Stasi.

Barilla già nel 2013, quando una pandemia era un evento quasi impensabile, ha saputo prevedere ed anticipare il cambiamento. Dimostrando non solo che le organizzazioni italiane possono adottare in modo efficiente ed efficace lo smart working ma possono essere anche dei pionieri in materia.

### **2.3 I vantaggi di supportare lo smart working per le organizzazioni**

Indubbiamente come riportato in precedenza lo smart working sta diventando e diverrà sempre di più una forma di lavoro fondamentale per le strategie aziendali. Ciò è dato dagli innumerevoli vantaggi conseguibili attraverso l'introduzione di questa modalità di lavoro.

L'esperimento condotto da Angelici e Profeta raccoglie e analizza i dati relativi all'introduzione dello smart working per un campione di lavoratori di una grande azienda italiana del settore multiutility (Angelici & Profeta, 2020). Dall'esperimento emerge il valore strategico di questa modalità di lavoro. I lavoratori che hanno sperimentato lo smart working hanno registrato una maggiore produttività oggettiva rispetto ai loro colleghi che non lo hanno sperimentato. Inoltre, i lavoratori in smart working hanno richiesto meno giorni di ferie, ciò secondo gli autori dell'esperimento è probabilmente riconducibile ad una migliore organizzazione del tempo e al conseguente minor bisogno di chiedere un congedo per malattia o altri motivi. Un altro effetto positivo di questa forma di lavoro per l'organizzazione è il miglioramento del legame tra azienda e lavoratore. Gli smart worker ricambiano la fiducia data da parte dell'organizzazione

lavorando ed impegnandosi maggiormente, in questo modo la fiducia sia dei lavoratori che dell'azienda aumenta e vi è un netto miglioramento del livello di *work engagement*, il quale sfavorisce fenomeni negativi per l'impresa come il *turnover*. Inoltre, a migliorare la fiducia e la lealtà degli smart worker verso l'organizzazione, vi è anche l'aumento di benessere e di *work-life balance* registrato sui lavoratori in smart working (Angelici & Profeta, 2020). In sintesi, secondo l'esperimento condotto da Angelici e Profeta, lo smart working è un'ottima soluzione per migliorare il benessere e il *work-life balance* del lavoratore ma anche per promuovere un migliore rapporto tra organizzazione e risorsa umana capace di aumentare non solo la soddisfazione ma anche la produttività.

L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano conferma l'esistenza di dei benefici per le organizzazioni derivanti dall'adozione dello smart working. In primis, secondo l'osservatorio le aziende che decidono di introdurre questa forma di lavoro possono conseguire vantaggi in termine di (Crespi, Smart Working: vantaggi e svantaggi per l'azienda e per i lavoratori, Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, 09 dicembre 2020):

- Miglioramento della produttività, l'osservatorio stima che l'aumento di produttività della risorsa umana conseguente all'adozione di un modello "maturo" di smart working sia di circa il 15%. Quest'aumento di produttività è anche confermato dal report "State of Remote Working 2021", dal sondaggio emerge che quasi l'80% dei lavoratori intervistati ritiene di aver lavorato in maniera più produttiva, inoltre secondo oltre il 50% dei dipendenti lavorando in smart working è possibile esser più concentrati e svolgere più compiti in minor tempo (Marketers, State of Remote Working 2021, aprile 2021);
- Calo dell'assenteismo, come riportato in precedenza anche Angelici e Profeta confermano questo vantaggio in termini di presenza dei lavoratori, infatti gli smart worker potendo organizzare meglio il loro lavoro necessitano di meno giorni di ferie o permessi per malattia. Bisogna inoltre considerare anche che i lavoratori in smart working, potendo lavorare da remoto e senza vincoli di orario, nel caso in cui avessero leggeri problemi di salute potrebbero lo stesso decidere di continuare a lavorare. Ad esempio, in concreto uno smart worker affetto da una semplice faringite (il comune mal di gola) può decidere di svolgere determinate mansioni nei momenti in cui la propria salute lo permette. Questa scelta logicamente è impossibile da prendere se si lavora in

ufficio, sia perché il tragitto casa lavoro può aggravare la situazione di salute, ma anche perché in alcuni casi esiste il pericolo di contagio;

- Diminuzione dei costi per gli spazi fisici, è evidente che se si lavora in smart working la necessità dei tradizionali uffici o spazi di lavoro diminuisce, ciò in ragione della notevole riduzione del tempo che il lavoratore mediamente trascorre in questi luoghi. Inoltre, in questo contesto possono diffondersi soluzioni innovative come il *coworking*, che risultano più economiche per l'azienda.

Anche per i lavoratori è possibile conseguire dei benefici dall'introduzione dello smart working e spesso questi vantaggi si riflettono in modo indiretto sull'organizzazione. In questo senso, il vantaggio conseguito dalla risorsa umana diviene anche un guadagno per l'organizzazione. Sempre secondo l'osservatorio i principali benefici che vengono riscontrati dagli smart worker sono (Crespi, Smart Working: vantaggi e svantaggi per l'azienda e per i lavoratori, Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, 09 dicembre 2020):

- Abbassamento dei costi e tempi di trasferimento. Il lavoratore potendo lavorare libero dai tradizionali vincoli di tempo e luogo, può scegliere la soluzione più conveniente, non solo sotto il profilo organizzativo personale ma anche economico. L'osservatorio stima che mediamente grazie allo smart working, il lavoratore possa risparmiare circa 1 ora al giorno. Indubbiamente ciò comporta non solo più tempo libero per il lavoratore ma anche minore stanchezza durante le ore lavorative;
- Incremento del livello di *work-life balance*, sono diversi gli esempi che dimostrano che lavorando in smart working si possa migliorare il rapporto tra vita privata e lavorativa, ad esempio in precedenza si è citato il caso di Barilla o anche i risultati dell'esperimento condotto da Angelici e Profeta. Lavorare senza vincoli di tempo e di luogo di lavoro da un senso di libertà mai provato prima al dipendente, il quale può decidere di stoppare momentaneamente la propria attività, magari perché sopraggiunge un problema familiare, per poi riprendere le proprie mansioni nel momento più idoneo. Poter attuare scelte di questo tipo permette agli smart worker di poter organizzare meglio sia gli aspetti privati che lavorativi della propria vita;
- Miglioramento della motivazione e della soddisfazione, come riportato in precedenza secondo i dati dell'esperimento di Angelici e Profeta, gli smart worker registrano livelli maggiori di impegno, ciò è senza dubbio dovuto al fatto che i lavoratori sono motivati dal desiderio di ricambiare la fiducia e la libertà concessa da parte dell'organizzazione.

Tutto ciò favorisce un miglior clima di fiducia aziendale che si riflette indubbiamente anche sulla soddisfazione dei dipendenti.

Inoltre, secondo l'osservatorio lo smart working giova anche all'ambiente. Ipotizzando che un lavoratore in media percorre circa 40 chilometri per andare sul luogo di lavoro, con un solo giorno di smart working a settimana in un anno si potrebbe realizzare “un risparmio in termini di emissioni per persona pari a 135 kg CO<sub>2</sub> all'anno” (Crespi, Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, 09 dicembre 2020). Considerando la crescente importanza delle politiche green per le organizzazioni, la riduzione di emissioni si riflette indirettamente sull'organizzazione, la quale in questo modo può ulteriormente sia ridurre il proprio impatto ambientale che migliorare la propria reputazione.

Indubbiamente sono molti i vantaggi conseguibili attraverso l'introduzione di un efficace ed efficiente modello di smart working, ma bisogna considerare anche l'esistenza di ostacoli da affrontare.

## **2.4 Introdurre lo smart working: i principali ostacoli organizzativi da superare**

Introdurre in un'organizzazione lo smart working è un processo difficile e delicato, innumerevoli sono le complicazioni da superare. Le principali difficoltà da affrontare, che saranno dettagliatamente spiegate nei sottoparagrafi che seguono, sono:

- I costi connessi al modello;
- Lo stereotipo delle minori performance;
- Il rischio di perdere la cultura organizzativa;
- La difficoltà dei lavoratori a separare vita privata e lavorativa;
- La legislazione italiana.

### **2.4.1 I costi connessi al modello**

Uno dei primi ostacoli da affrontare è il costo connesso all'adozione di questo modello. Al fine di introdurre lo smart working in un'organizzazione è indubbiamente necessario:

- Formare il personale in modo che possa svolgere le attività da remoto;
- Fornire strumenti tecnologici idonei;

- Promuovere una cultura aziendale idonea a supportare questo modello, forse questo è l'elemento più importante al fine introdurre lo smart working all'interno di un'organizzazione. In quanto, come riportato in precedenza lo smart working è anche una filosofia e se non viene compresa e accettata da tutti all'interno dell'organizzazione è impossibile da implementare in modo ottimale. In particolare, è necessario un modo diverso di approcciarsi al lavoro, bisogna superare i tradizionali modelli basati sulla gerarchia e sul controllo, per passare a soluzioni che evidenzino l'importanza dell'autonomia, della responsabilità, della fiducia e che *“rewarding work, not time”* (Maitland & Thomson, 2011).

Queste attività implicano costi ingenti per l'organizzazione, sia in termini di tempo che monetari. Non sorprende sapere che come riportato in precedenza durante lo smart working “emergenziale” per sopperire alla mancanza di dispositivi idonei alla nuova forma di lavoro si è chiesto ai lavoratori di utilizzare i propri strumenti tecnologici personali in logica *BYOD*. Evidenziando la difficoltà delle aziende italiane di fornire dispositivi tecnologici ai propri dipendenti. Sicuramente questa situazione è stata aggravata dalla rapidità con la quale si è reso necessario introdurre lo smart working, che ha obbligato le organizzazioni ad adottare soluzioni non convenzionali. I costi connessi all'adozione dello smart working, frenano e scoraggiano la diffusione del modello, nonostante gli evidenti vantaggi conseguibili. La situazione diviene ancora più critica se si considera che come riportato nel precedente capitolo in seguito alla pandemia le aziende italiane prevedono di affrontare una crisi di liquidità.

#### **2.4.2 Lo stereotipo delle minori performance**

Secondo un articolo del Il Sole 24 Ore la diffusione dello smart working nel pre-pandemia stava subendo un rallentamento dovuto dallo “stereotipo comune secondo cui il lavoro agile sia meno produttivo perché caratterizzato da una serie di difficoltà che renderebbero più difficile la gestione dei lavoratori in modalità virtuale, soprattutto quando si tratta di creare un rapporto di fiducia, generare sinergia, ridurre il senso di isolamento, valorizzare le competenze interpersonali e misurare la performance” (Sperotti, Lavoro agile: alcuni ostacoli da superare, Il Sole 24 Ore, 5 marzo 2014). Sempre secondo lo stesso articolo queste problematiche riscontrate non hanno fondamento in quanto “nei team virtuali la fiducia, che normalmente si costruisce nell'interazione quotidiana faccia a faccia, scaturisce da una serie di altri elementi quali l'affidabilità, la coerenza e il rispetto delle promesse e degli impegni presi. Similmente,

la sinergia non nascerebbe nelle pause caffè o nelle sale riunioni, ma attraverso una più accentuata collaborazione nella mission, valori, e obiettivi aziendali. Il senso di isolamento può essere superato tramite una comunicazione più fluida e costanti feedback” (Sperotti, Lavoro agile: alcuni ostacoli da superare, Il Sole 24 Ore, 5 marzo 2014). È evidente come lo smart working debba superare diversi preconcetti, i quali però cadono quando attraverso un’accurata analisi dei vantaggi conseguibili si dimostra l’utilità oggettiva del modello. L’importanza in termini di efficienza è evidente, basti pensare che come riportato nel precedente paragrafo, secondo l’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, attraverso un modello maturo di smart working è possibile conseguire un aumento della produttività del 15%.

### **2.4.3 Il rischio di perdere la cultura organizzativa**

Il precedente sottoparagrafo fa emergere anche un’altra criticità che le organizzazioni devono superare se vogliono adottare il modello, cioè il rischio di perdere la cultura organizzativa. Schein è stato tra i primi a dare una definizione di cultura organizzativa, definendola come: *“a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”* (Schein, 2004). È evidente come la definizione fornita da Schein sottolinei l’importanza di condividere e tramandare i valori all’interno dell’organizzazione. Quest’ultimi non sono solo dei fattori critici di successo ma sono anche degli elementi essenziali, in quanto in assenza di valori non può esistere un’organizzazione. A conferma di ciò vi è la definizione di cultura organizzativa data da Flamholtz e Randle, i quali nel loro libro considerano la cultura organizzativa come la *“company’s personality”* (Flamholtz & Randle, 2011). Indubbiamente la personalità aziendale può esser anche considerata come il cuore dell’organizzazione, più essa è forte più l’organizzazione può avere successo; invece, quando viene meno il fallimento diviene inevitabile. In quest’ottica è possibile comprendere le preoccupazioni dei manager verso lo smart working, i quali ritengono che lavorando da remoto possano mancare le interazioni tra i componenti dell’organizzazione, e che ne derivi quindi una diminuzione delle opportunità di creare, rafforzare e diffondere la cultura organizzativa. Questo loro timore sotto alcuni aspetti è infondato, in quanto anche da remoto è possibile condividere i valori aziendali, sicuramente sarà necessario un maggior impegno da parte di tutti, ma per le organizzazioni che hanno sempre incentivato lo sviluppo di una forte e stabile cultura organizzativa questa sfida è facilmente superabile. In aggiunta bisogna considerare che come

riportato nel precedente sottoparagrafo, da remoto vi è l'opportunità per i lavoratori di interagire tra di loro, attraverso modalità diverse rispetto a quelle tradizionali, ma che saranno sicuramente più coerenti con l'attuale ambiente di riferimento che è in continua evoluzione. Similmente a come evolvono le organizzazioni nel tempo anche i modi in cui i lavoratori si relazionano devono subire lo stesso inevitabile processo evolutivo.

#### **2.4.4 La difficoltà dei lavoratori a separare vita privata e lavorativa**

Indubbiamente come riportato nel precedente paragrafo lo smart working è un modello progettato anche per migliorare il livello di *work-life balance* dei lavoratori. Nonostante ciò, in alcuni casi questa forma di lavoro può degenerare e condurre lo smart worker ad avere un'oggettiva difficoltà a scindere la vita privata da quella lavorativa. Per evitare che lo smart working degeneri diventando uno svantaggio per l'equilibrio vita-lavoro del lavoratore è necessario come prima cosa che quest'ultimo si impegni a separare i due mondi. Inoltre, è necessario anche un impegno da parte dell'organizzazione, la quale deve favorire comportamenti che possano facilitare la distinzione tra tempo da dedicare alla vita privata e al lavoro. Ad esempio, stabilendo orari entro cui mandare e-mail di lavoro al fine di consentire al lavoratore di godere del proprio diritto alla disconnessione. È evidente che il mancato diritto alla disconnessione del lavoratore sia un sintomo di un non ottimale e sbagliato utilizzo dello smart working all'interno dell'organizzazione. La preoccupazione dei dipendenti di vedersi negato questo loro diritto è un deterrente alla diffusione e accettazione del modello. Al fine di garantire la separazione tra vita privata e lavorativa i legislatori sia europei che italiani hanno iniziato a stabilire dei vincoli alla reperibilità degli smart worker. In Italia, un primo cenno a questo diritto è presente già nella legge del 22 maggio 2017, n. 81, la quale disciplinava il lavoro agile. La rilevanza di questo diritto cresce con il giungere della pandemia, in quanto diviene sempre più necessario tutelarlo. In questo contesto viene emanato il decreto-legge 13 marzo 2021, n. 30, che nell'art. 2 ribadisce in modo esplicito il "diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche" al fine di garantire "i tempi di riposo e la salute del lavoratore" (Decreto-legge 13 marzo 2021, n. 30).

#### **2.4.5 La legislazione italiana**

Un ultimo ostacolo da menzionare è la legislazione italiana in materia di smart working, la quale come riportato in precedenza presenta diverse lacune, le quali rendono più complicato

per le organizzazioni accedere a questa forma di lavoro. Bisogna però considerare che in seguito alla pandemia non solo si è semplificato momentaneamente l'iter per accedere alla forma di lavoro ma è iniziato anche un processo di ammodernamento della disciplina giuridica in materia. Il quale dovrebbe portare al completo superamento di questa criticità, attraverso una profonda riforma delle leggi sullo smart working. In particolare, nel precedente capitolo si è fatto cenno alla proposta di legge n. 2908 del Movimento 5 Stelle del 24 febbraio 2021. È evidente come lo Stato italiano in seguito all'esperienza dello smart working "emergenziale" abbia preso coscienza delle lacune della disciplina giuridica in tema di lavoro agile.

## **2.5 Focus sulle criticità dello smart working durante la pandemia**

Nonostante l'evidente importanza del precedente paragrafo che riporta i principali ostacoli da affrontare se si vuole implementare il modello dello smart working. È necessario integrare questi ultimi anche con le criticità riscontrate nello smart working durante la pandemia da SARS-CoV-2. In quanto durante questo particolare periodo è stato possibile osservare questa modalità di lavoro in modo più puntuale, ciò principalmente in ragione della maggiore diffusione del modello durante questo frangente, la quale può consentire analisi con campioni nettamente più eterogenei e numerosi. L'esperienza di smart working in pandemia ha sottolineato maggiormente determinati ostacoli da superare se si vuole adottare il modello. Sicuramente queste complicazioni rilevate durante l'emergenza sanitaria sono state anche influenzate ed amplificate dal particolare contesto formatosi in seguito alla diffusione del virus. Nonostante ciò, meritano lo stesso di essere analizzate, in quanto come riportato in precedenza, il Covid-19 prima di modificare le organizzazioni ha cambiato anche l'intero paradigma umano. È evidente come l'intero pianeta non sia più lo stesso da quando il virus ha iniziato a diffondersi, per questa ragione non si possono ignorare i dati raccolti durante questo periodo. Sarebbe un grave errore considerare le criticità dello smart working rilevate durante l'emergenza sanitaria come un elemento transitorio legato soltanto alla diffusione del virus.

### **2.5.1 Le criticità a livello personale**

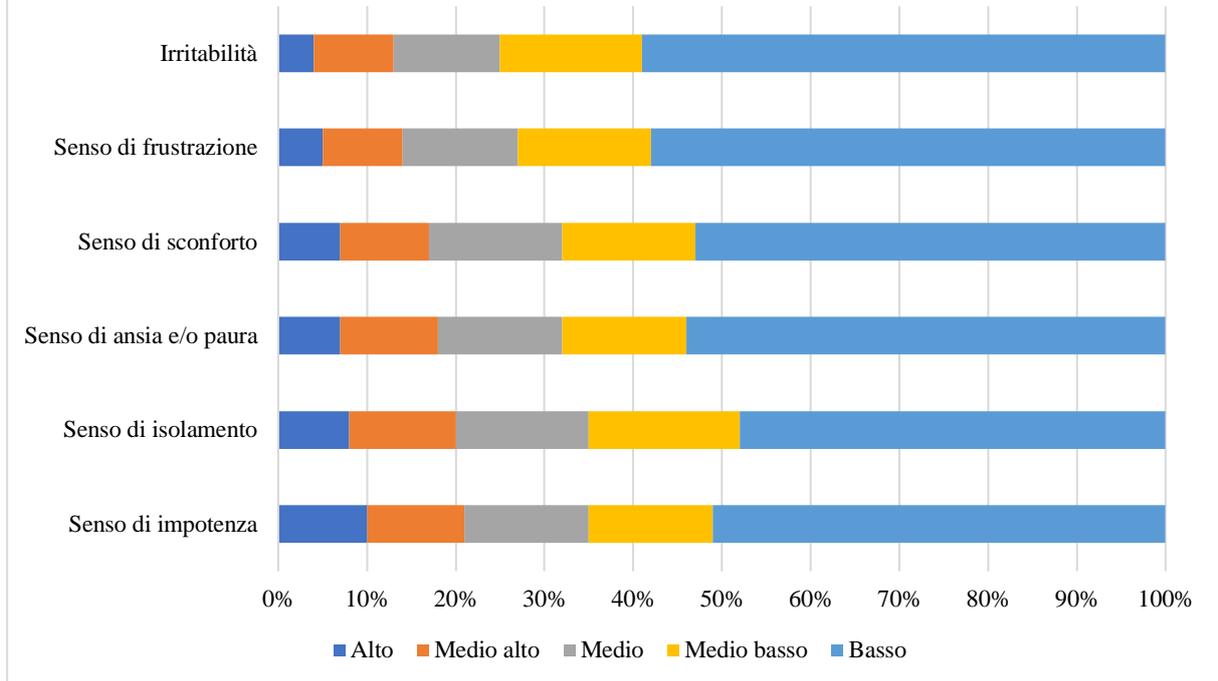
Per comprendere al meglio le criticità riscontrate a livello lavorativo dagli smart worker bisogna prima partire analizzando le complicazioni vissute dai lavoratori a livello personale in questo particolare periodo. Secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, le

complicazioni maggiormente attraversate sul piano personale dalle risorse umane riguardano (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020):

- La sensazione di isolamento sociale;
- Il senso di impotenza vissuto;
- L'ansia e/o paura;
- La sensazione di sconforto;
- L'irritabilità provata;
- Il senso di frustrazione.

In particolare, come mostrato nella figura 2.1, il 35% del campione preso in esame dall'osservatorio afferma di aver percepito in modo significativo un senso di isolamento sociale e di impotenza. Queste due sono state le sensazioni maggiormente sperimentate dai lavoratori italiani durante le prime fasi della pandemia. Un altro dato preoccupante è che il 32% dei dipendenti ha sperimentato durante l'emergenza sanitaria un rilevante senso di ansia e/o paura. Inoltre, lo stesso osservatorio evidenzia come “non vi sono gap significativi tra smart worker e smart worker “emergenziali” su questi valori, a maggior prova del fatto che tali vissuti sono stati diffusi tra tutti i lavoratori indipendentemente della loro esperienza lavorativa pregressa in modalità da remoto” (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020).

Fig. 2.1 - Livello delle principali criticità personali riscontrate dai lavoratori durante la pandemia



Fonte: Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Lo Smart Working durante l'emergenza COVID-19 e il punto di vista dei lavoratori, 2020.

L'osservatorio sottolinea come queste criticità personali abbiano un impatto anche sulla sfera lavorativa, infatti le persone sono state esposte "ad elevati livelli di stress, che se non gestiti correttamente possono condurre ad esiti dannosi per la salute fisica e per il benessere psicologico, con conseguenze negative (perdita di concentrazione, scarsa qualità del sonno, stati di malessere fisico...) che si ripercuotono anche sul piano lavorativo" (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020).

Considerare queste complicazioni registrate durante l'emergenza sanitaria come meramente transitorie può essere un grave errore. Sicuramente queste criticità dipendono dalle preoccupazioni riguardanti la propria e l'altrui salute in seguito alla diffusione del virus, ma secondo diversi esperti si protrarranno anche nel post-pandemia, quando il timore del virus scemerà. Secondo un articolo che elabora l'impatto della pandemia sulla salute mentale, emerge come "le conseguenze psicologiche possono essere anche molto gravi (es. Depressione o Disturbo Post-Traumatico), verificarsi in tempi brevi e durare anche molto tempo dopo gli eventi che li hanno prodotti" (Cantelmi et al., 2020). È evidente come non siano solo le conseguenze organizzative derivanti dal Covid-19 quelle destinate a protrarsi anche nel post-

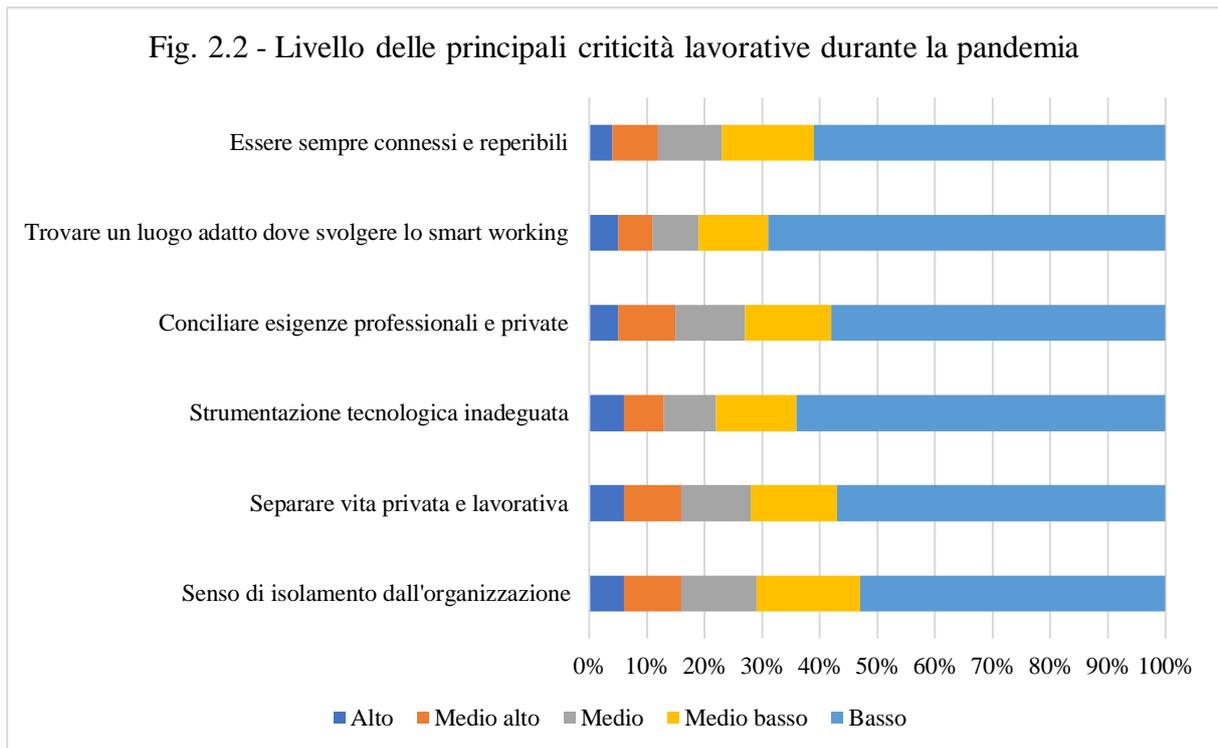
pandemia, ma dovremo affrontare anche nel lungo termine delle ripercussioni sulla salute mentale, la quali inevitabilmente si potrebbero riflettere anche sulle organizzazioni.

### **2.5.2 Le criticità a livello lavorativo**

Sempre secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, le più importanti difficoltà riscontrate in ambito lavorativo sono state (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020):

- La sensazione di isolamento dall'organizzazione;
- La difficoltà nel separare vita privata e lavorativa;
- L'inadeguatezza della strumentazione tecnologica;
- La complessità di conciliare esigenze professionali e private;
- La difficoltà nel trovare un luogo adatto dove svolgere lo smart working;
- La difficoltà nell'essere sempre connessi e reperibili.

In particolare, il senso di isolamento dall'organizzazione e la complessità di separare vita privata e lavorativa sono stati gli aspetti più critici riscontrati a livello lavorativo durante l'emergenza sanitaria. Tantoché come riportato in figura 2.3, sono stati percepiti in modo considerevole rispettivamente dal 29% e dal 28% dei lavoratori (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020).



Fonte: Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Lo Smart Working durante l'emergenza COVID-19 e il punto di vista dei lavoratori, 2020.

L'osservatorio evidenzia come “il senso di isolamento ha riguardato l'organizzazione in generale, più che i singoli team di lavoro, nei quali si è assistito a un aumento delle interazioni e degli allineamenti. Ciò è stato positivo perché ha permesso di mantenere alto il senso di appartenenza al team e di garantire una comunicazione e uno scambio di informazioni costanti” (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020). Ciò conferma anche quanto precedentemente affermato nel sottoparagrafo 2.4.3 in materia di team di lavoro, è evidente che i lavoratori cercano sempre dei modi di interagire e scambiarsi informazioni, anche davanti a situazioni critiche come la pandemia.

È interessante notare come la maggiore criticità sia sul piano personale che su quello lavorativo, riguardi la sensazione di isolamento. Ciò suggerisce che l'isolamento percepito durante la pandemia sia molto eradicato all'interno delle persone, ed inoltre come riportato nel precedente sottoparagrafo questa sensazione comporterà quasi sicuramente delle conseguenze anche in futuro.

Secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, confrontando le criticità in ambito lavorativo riscontrate dai *remote workers*, è possibile rilevare un interessante gap tra smart worker e smart worker “emergenziali”. Infatti, per i primi si è registrato un minore

impatto sia in riferimento all'inadeguatezza della strumentazione tecnologica, sia in merito alla sensazione di essere sempre reperibili e connessi. In particolare, il 72% degli smart worker intervistati hanno sofferto solo in minima parte l'inadeguatezza della strumentazione tecnologica, contro il 61% riportato dagli smart worker "emergenziali", similmente per quanto riguarda l'essere sempre connessi e reperibili il 66% degli smart worker intervistati riporta un livello minimo di criticità riscontrato, contro il 59% degli "emergenziali" (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020). Secondo l'osservatorio questo gap sottolinea come "per poter lavorare efficacemente da remoto, è importante agire non solo sul colmare le mancanze in termini di dotazioni e strumenti tecnologici, ma anche sullo sviluppo di competenze soft a supporto di comportamenti e attitudini corrette e rispettose" (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020).

Le azioni messe in atto dalle organizzazioni per salvaguardare la salute mentale dei propri dipendenti confermano la rilevanza delle criticità riscontrate da quest'ultimi durante le prime fasi della pandemia. Il The Economist Times riporta come diverse aziende abbiano iniziato già durante le prime fasi dell'emergenza sanitaria a *"reaching out to counsellors and psychiatrists to help those employees stressed about working from home, as an extended lockdown period starts taking a toll on their emotional wellbeing"* (Dave, Covid-19: Companies rope in psychiatrists, experts for emotional counselling of work from home employees, The Economist Times, 26 marzo 2020). Queste misure attuate da diverse organizzazioni, tra le quali figurano come riportato nell'articolo Microsoft, P&G e Deloitte, sono un chiaro segnale, che sottolinea l'importanza di non trascurare gli effetti che la pandemia comporta e comporterà sui lavoratori a livello di salute mentale. Merita di essere segnalata l'iniziativa promossa da Deloitte che come riportato nell'articolo del The Economist Times, ha avviato una linea di assistenza, mediante la quale i vertici del reparto *HR* hanno potuto mantenere interazioni stabili e quotidiane con i lavoratori, ed inoltre hanno consigliato in caso di necessità di rivolgersi ad un consulente (Dave, Covid-19: Companies rope in psychiatrists, experts for emotional counselling of work from home employees, The Economist Times, 26 marzo 2020).

Le organizzazioni che in passato volevano introdurre a loro interno il modello dello smart working dovevano fare i conti con un numero minore di criticità, banalmente perché le complicazioni derivanti dal Covid-19 non si erano ancora manifestate. In seguito alla pandemia dato l'impatto olistico dell'emergenza sanitaria, le organizzazioni che vogliono adottare questa forma di lavoro devono considerare anche l'esperienza vissuta durante la pandemia di SARS-CoV-2. In questo senso il Covid-19 rivoluziona ancora di più lo smart working, questa

rivoluzione che può esser persino considerata come un'evoluzione del modello, diviene ancora più evidente se si considera che come riportato nel precedente capitolo, l'emergenza sanitaria ha messo in evidenza l'utilità strategica del modello. In conclusione, è lampante come la diffusione del virus abbia in diversi modi influenzato anche lo smart working, ed è per questa ragione che diviene ancora più necessario riprogettare le organizzazioni per valorizzare lo smart working.

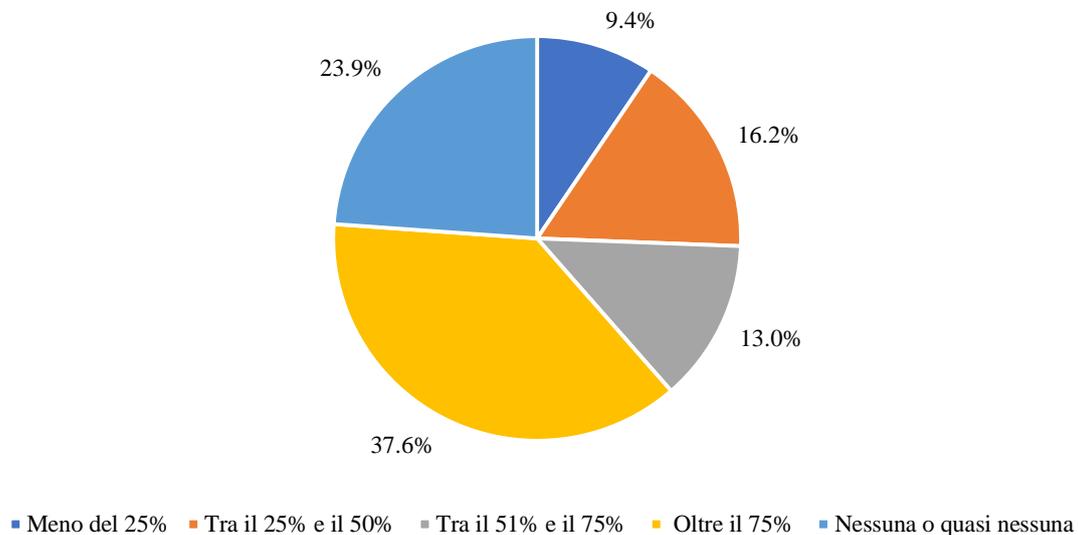
## **Cap. 3: Riprogettare le organizzazioni per valorizzare lo smart working**

### **3.1 Smart working: può essere implementato in tutte le organizzazioni?**

Prima di riprogettare le organizzazioni per valorizzare lo smart working è fondamentale aver chiaro quali siano le organizzazioni sulle quali è possibile implementare questa forma di lavoro in modo sia efficace che efficiente. Come anticipato nel primo capitolo non tutte le organizzazioni possono adottare lo smart working con la stessa facilità, ed inoltre questa forma di lavoro può risultare inefficace se adottata da determinate tipologie di organizzazioni. È evidente come in determinati settori siano limitate le attività per le quali non sia necessaria la presenza fisica del lavoratore in azienda, basti pensare che per il settore alloggi e ristorazione oltre il 90% del lavoro svolto necessita della presenza nei locali aziendali (Istituto Nazionale di Statistica, giugno 2020). Ma quali sono i settori in cui è possibile implementare il lavoro in smart working con maggiore facilità?

Secondo i dati riportati dall'Istat, il settore in cui si registra la maggior percentuale di personale che svolge un lavoro che può essere effettuato a distanza è il settore dei servizi di comunicazione e informazione. Infatti, come illustrato nella figura 3.1, in questo settore solo il 23,9% del personale svolge un compito per il quale non è possibile lo smart working. Inoltre, questo settore registra anche la più alta percentuale di personale impiegato in mansioni che possono essere maggiormente svolte a distanza, infatti il 37,9% delle mansioni dei lavoratori nel settore possono essere svolte in modalità smart working ad oltre il 75% (Istituto Nazionale di Statistica, giugno 2020).

Fig. 3.1 - Ripartizione percentuale del personale impiegato in mansioni che possono esser svolte in smart working nel settore servizi e comunicazione



Fonte: Istituto Nazionale di Statistica, Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19, giugno 2020.

Analizzando i dati dell'Istat è evidente come i settori che si occupino di fornire servizi siano quelli sui quali sia più agevole l'introduzione dello smart working, salvo eccezioni come il settore dei servizi di alloggio e ristorazione. Invece il settore industriale risulta essere uno dei settori in cui è più difficile introdurre questa modalità di lavoro. Ciò è dovuto principalmente dall'impossibilità di svolgere da remoto le principali mansioni legate alla catena produttiva.

Come già riportato nel capitolo iniziale, un altro aspetto statisticamente rilevante da dover considerare è che la percentuale di lavori che non necessitano della presenza fisica del personale cresce all'aumentare della dimensione aziendale. In sintesi, le aziende di grandi dimensioni sono quelle per le quali esistono più mansioni da svolgere in smart working e quindi per questa categoria risulta più conveniente adottare questa modalità di lavoro.

È evidente che per le organizzazioni di grandi dimensioni che operano nel settore dei servizi lo smart working possa essere una forma di lavoro strategicamente rilevante. A supportare questa affermazione ci sono i dati raccolti dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, che dimostrano un particolare interesse strategico delle grandi imprese verso l'introduzione dello smart working. Secondo l'osservatorio nel 2019 (prima della pandemia), il 58% delle grandi imprese intervistate avevano avviato progetti di smart working invece per le piccole e

medie imprese il dato si ferma al 12% (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020).

Diversi esempi dimostrano l'esistenza sia di un interesse che di un'utilità strategica verso l'adozione dello smart working da parte delle grandi organizzazioni italiane che operano nel settore dei servizi. Ad esempio, l'azienda di servizi di telecomunicazioni Wind Tre, come riportato nel proprio sito è riuscita durante la pandemia ad estendere questa modalità di lavoro a circa il 90% della popolazione aziendale. Ed inoltre nello stesso sito si manifesta un particolare interesse dell'azienda a continuare l'adozione di questa forma di lavoro anche per il futuro, in quanto fondamentale per le future strategie aziendali. È evidente come l'interesse dell'azienda verso lo smart working anche per il periodo post pandemia sia riconducibile a delle ottime performance dei lavoratori registrate durante l'emergenza sanitaria, confermate dal riconoscimento ottenuto dal Top Employers Institute, che riconosce l'approccio allo smart working di Wind Tre come: "una delle migliori pratiche *HR* in Italia" (<https://www.windtregroup.it/IT/Company/smart-working/Smart-Working.aspx>).

Indubbiamente per organizzazioni con determinati profili aziendali lo smart working non solo è più semplice da implementare ma può dare anche i migliori risultati, ma ciò non significa che per le organizzazioni che non presentano determinate caratteristiche non sia possibile lo stesso implementare questa modalità di lavoro in modo proficuo. Anche in aziende che operano in settori dove la presenza fisica del lavoratore nei locali aziendali risulta fondamentale è possibile svolgere una minima parte dei compiti assegnati in modalità smart working. Sicuramente con l'avanzare del progresso tecnologico e della digitalizzazione saranno sempre maggiori le mansioni da poter svolgere in smart working. Per questa ragione diviene fondamentale iniziare quanto prima l'introduzione anche solo parziale di questa modalità di lavoro anche per le organizzazioni che operano in settori tradizionalmente caratterizzati da una rilevante importanza della presenza fisica nei locali aziendali.

### **3.2 Come deve evolvere la struttura organizzativa per valorizzare lo smart working?**

#### **3.2.1 *Organizational design*: le conseguenze della pandemia**

Indubbiamente la pandemia da Covid-19 ha comportato diverse ripercussioni nell'*organization design*, Foss le divide in conseguenze di breve e di lungo periodo (Foss, 2020).

Nel breve periodo le organizzazioni hanno dovuto affrontare numerose implicazioni, le quali sono principalmente legate al fatto che in seguito alla pandemia è divenuto necessario mantenere il distanziamento sociale. Per prima cosa come riportato anche in precedenza, è stato necessario introdurre lo smart working, che ha comportato non solo un cambiamento nei tempi e nei luoghi di lavoro ma ha anche aumentato le libertà e responsabilità decisionali dei lavoratori. Sempre secondo Foss, *“economics-based organization design theory indicates that these changes are accompanied by changes in reward systems towards more performance-dependent salaries, more reliance on output rather than input measures of efforts, and a higher degree of formalization as organizations seeks to maintain control under conditions of distance, virtual work and reduce the moral hazard problems from a higher level of informational asymmetry”* (Foss, 2020). Invece, per quanto riguarda il lungo periodo secondo Foss, la pandemia comporterà dei cambiamenti permanenti in termini di (Foss, 2020):

- Organizzazione dei compiti (*tasks*), in particolare per quanto concerne la specializzazione, il raggruppamento e sequenza dei compiti;
- Organizzazione del lavoro, come riportato e dimostrato nei precedenti capitoli, i lavoratori preferiscono le nuove forme di lavoro da remoto, come lo smart working. Inoltre, questa tendenza probabilmente favorirà sia l'emergere di team di lavoro più piccoli, i quali sono più facili da coordinare e gestire a distanza, sia l'uso crescente delle ricompense individuali basate sulle performance;
- Allargamento dei confini organizzativi, in quanto il lavoro da remoto potrebbe scoraggiare la piena occupazione permanente, e allo stesso tempo potrebbe promuovere e semplificare il ricorso al lavoro freelance a tempo parziale.

Sia le conseguenze di breve che di lungo periodo mettono in evidenza l'importanza che lo smart working ha ed avrà per il futuro delle strutture organizzative. In quest'ottica diviene sempre più necessario cercare design organizzativi capaci di valorizzare questa forma di lavoro.

L'*agile organization* sembra esser una delle strutture organizzative maggiormente adatte a governare questi inevitabili cambiamenti del paradigma. In particolare, quest'ultima si è dimostrata particolarmente efficace durante la pandemia. Ciò è dovuto principalmente al fatto che le *“agile organizations are designed to be fast, resilient, and adaptable in the crisis”* (Handscomb et al., 2020). Queste caratteristiche del modello consentono riposte rapide ed efficaci a shock imprevedibili come ad esempio una pandemia. McKinsey & Company confermano l'efficacia della risposta delle organizzazioni agili, infatti: *“companies that ranked higher on managing the impact of the COVID-19 crisis were also those with agile practices*

*more deeply embedded in their enterprise operating models*” (Handscomb et al., McKinsey & Company, giugno 2020). È evidente che l’agilità organizzativa è stata un’ottima risposta alle nuove necessità imposte dal Covid-19. Se si considera la già dimostrata attitudine del modello agile a rispondere ai cambiamenti radicali e veloci del paradigma è evidente che la struttura organizzativa sia in grado di governare anche le necessità del post-pandemia. Le quali sono inevitabilmente destinate a sconvolgere di nuovo l’intero contesto.

### **3.2.2 Agile organization**

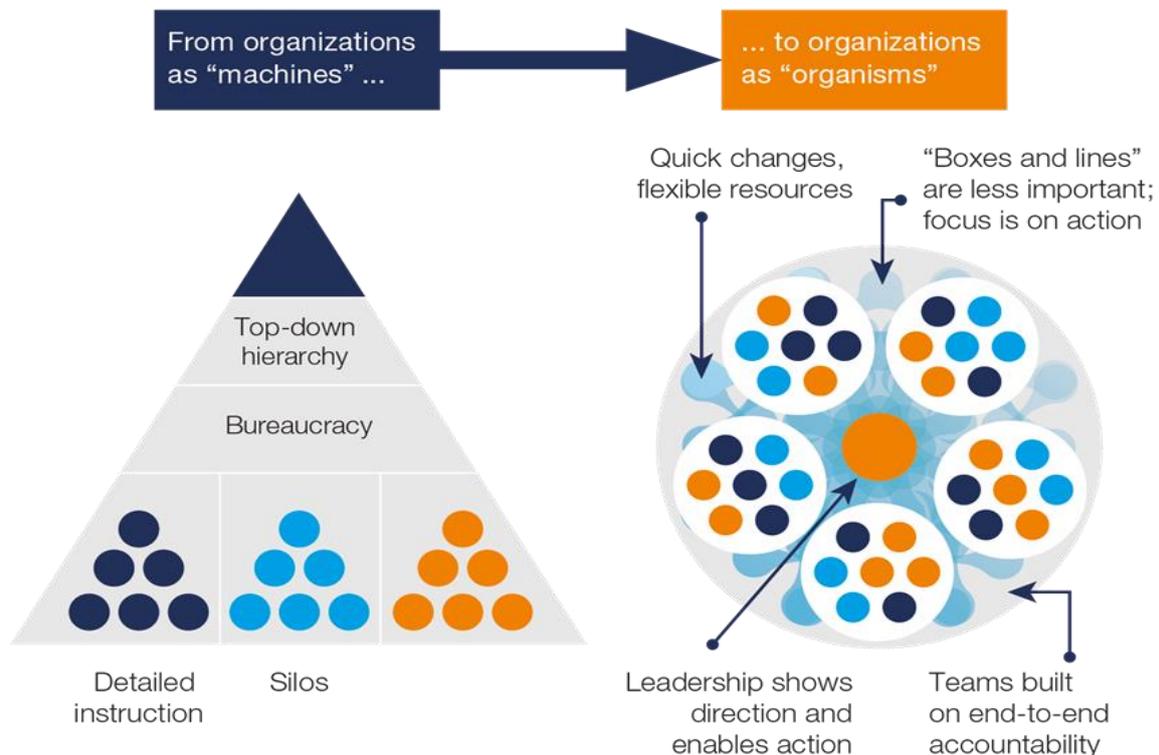
Secondo le teorie contingenti, non può esistere un modello organizzativo in assoluto più efficace. Affinché un’organizzazione possa sopravvivere ed essere sia efficace che efficiente è necessario che si adatti all’ambiente. Come riportato in precedenza le organizzazioni nel post Covid-19 devono governare un contesto molto diverso rispetto a quello degli anni precedenti. In tal senso, è necessario progettare organizzazioni diverse rispetto al passato, in modo che possano adattarsi al processo evolutivo in atto. Nonostante, come riportato all’inizio del sottoparagrafo, secondo le teorie contingenti non possa esistere un modello organizzativo in assoluto più efficace, è possibile individuare nell’*agile organization*, un’ottima struttura organizzativa capace di rispondere e governare le conseguenze organizzative del Covid-19. In particolare, il modello agile può divenire fondamentale se si vuole introdurre e valorizzare lo smart working all’interno di un’organizzazione.

McKinsey & Company definisce l’*agile organization*, contrapponendola a modelli tradizionali. Le organizzazioni tradizionali sono progettate principalmente per favorire la stabilità, in quanto sono dotate di una gerarchia statica, isolata e strutturata. In questi modelli “*goals and decisions rights flow down the hierarchy, with the most powerful governance bodies at the top*” (Aghina et al., McKinsey & Company, dicembre 2017). In sintesi, si può affermare che il modello sia caratterizzato da una struttura forte, stabile e rigida, ma questi elementi di contro comportano anche una maggiore lentezza decisionale. Invece, l’*agile organization* è ideata per promuovere contemporaneamente sia la stabilità che il dinamismo, in quanto è caratterizzata da un “*network of teams within a people-centered culture that operates in rapid learning and fast decision cycles which are enabled by technology, and that is guided by a powerful common purpose to co-create value for all stakeholders*” (Aghina et al., McKinsey & Company, dicembre 2017). Inoltre, questo modello operativo ha “*the ability to quickly and efficiently reconfigure strategy, structure, processes, people, and technology toward value-creating and value-protecting opportunities. An agile organization thus adds velocity and adaptability to stability, creating a*

*critical source of competitive advantage in volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) conditions*” (Aghina et al., McKinsey & Company, dicembre 2017). Come è possibile osservare nella figura 3.2, le organizzazioni agili superano il vecchio paradigma, che concepiva le organizzazioni come macchine, promuovendone uno nuovo, che le considera come degli esseri viventi. Le organizzazioni superano la burocrazia, le procedure e la gerarchia dall’alto verso il basso, ma anche i convenzionali “silos”, che dividevano le aziende. La nuova struttura organizzativa prevede (Aghina et al., McKinsey & Company, dicembre 2017):

- Una maggiore flessibilità delle risorse;
- Un approccio più aperto a cambiamenti rapidi;
- Team di lavoro basati sulla responsabilità end-to-end;
- Maggiore focus sulle azioni;
- Una leadership che ha il compito di guidare e abilitare le decisioni.

Fig. 3.2 - *Agile organization*, da organizzazioni come macchine a organismi viventi



Fonte: Aghina W. et al., The 5 Trademarks of Agile Organizations, McKinsey & Company, dicembre 2017.

Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano forniscono una definizione di *agile organization* in linea con quella di McKinsey & Company. In quanto l'organizzazione agile è definita come: “organizzazione in grado di adattarsi rapidamente in termini di strategia, struttura, processi, persone e tecnologie al fine di cogliere opportunità di creazione e/o protezione del valore” (Redazione Osservatori Digital Innovation, Modelli organizzativi agili: definizione, caratteristiche e nuovi paradigmi, Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, 09 marzo 2021). Anche questa definizione pone particolare enfasi sulla caratteristica dell'*agile organization* di adattarsi al contesto per cogliere le opportunità che si presentano.

Un'ultima definizione da analizzare è quella fornita dalla testata EconomyUp, che definisce il modello come basato su (Corso, Cavallaro & Gaschi, Agile Organization: che cos'è e come aiuta l'innovazione in azienda, EconomyUp, 15 gennaio 2020):

- Trasversalità, tutte le diverse parti che compongono l'organizzazione hanno una visione di insieme, trasversale alle diverse funzioni, che le consente di perseguire obiettivi di ottimizzazione comuni;
- Orchestrazione, meccanismi che premiano la proattività delle risorse umane. I quali, inoltre, comportano sia un aumento del potere decisionale e delle responsabilità in capo al lavoratore, ma anche una diminuzione della rigidità della struttura gerarchica;
- Iterazione, approccio indirizzato verso la sperimentazione e l'apprendimento, che consente di aggiustare la rotta senza eccessive complicazioni;
- Liquidità, l'organizzazione deve essere fluida, i confini di quest'ultima devono essere aperti sia tra le diverse funzioni ma anche verso il contesto esterno. In modo che possa adattarsi e governare il cambiamento facendo leva sia su risorse interne che esterne.

Analizzando le definizioni date all'*agile organization* emerge come il modello sia incentrato sulla condivisione di responsabilità e *task*, sulla flessibilità organizzativa, sulla rapidità decisionale, e sull'adattarsi ai cambiamenti. Queste caratteristiche fanno del modello agile, una struttura organizzativa particolarmente idonea sia per implementare, che per valorizzare lo smart working. È evidente considerando quanto precedentemente riportato in materia di smart working, che le esigenze imposte da questa forma di lavoro sono pienamente soddisfatte dalle caratteristiche strutturali del modello agile.

### **3.2.3 Smart working e *agile organization***

Iannotta e Meret confermano l'effettiva idoneità del modello agile ad introdurre e valorizzare lo smart working, in quanto secondo loro: “flessibilità, coerenza ed integrazione rappresentano le tre leve con cui la leadership può supportare efficacemente l'implementazione dello smart working in azienda” (Iannotta & Meret, 2020). In un'*agile organization* è possibile ritrovare queste tre leve, le quali sono fondamentali per i manager che vogliono introdurre questa forma di lavoro in modo efficace.

In primis, lo smart working necessita di flessibilità, intesa sia in senso di spazi, di tempo e operativa, in particolare questa flessibilità richiesta “favorisce il progressivo allentamento delle logiche di supervisione diretta associate alle strutture organizzative più gerarchiche e tradizionali, per lasciare spazio a modelli di gestione basati sul feedback e sulla fiducia” (Iannotta & Meret, 2020). È evidente come questo aspetto si coniughi perfettamente con l'*agile organization*, in quanto il prediligere il dinamismo e l'autonomia decisionale a scapito della rigidità gerarchica è una caratteristica fondamentale delle organizzazioni agili.

La seconda leva che può esser sfruttata da un'*agile organization* è la coerenza. Lo smart working indubbiamente comporta un maggior livello di frammentazione fisica del lavoro, nonostante ciò, si può garantire l'unità dell'organizzazione attraverso la promozione di comportamenti, prassi e obiettivi coerenti. In sintesi, la coerenza può riunificare ciò che precedentemente è stato diviso dalla flessibilità. Indubbiamente analizzando le caratteristiche delle organizzazioni agili emerge come la coerenza all'interno dell'organizzazione sia già una prerogativa della tipologia di struttura.

Infine, l'ultima leva da considerare è l'integrazione. Il modello agile, come riportato in precedenza, è in parte basato sulla trasversalità e sulla condivisione di obiettivi e vision. È evidente come sia lo smart working che le organizzazioni agili condividano il focus sull'integrazione organizzativa. Indubbiamente un'*agile organization* deve già possedere un buon livello di integrazione, e questa sua preesistente caratteristica può esser sfruttata per introdurre in modo ottimale anche lo smart working.

### **3.2.4 Come sviluppare un'*agile organization*?**

Indubbiamente il modello agile, date le sue caratteristiche, è una struttura organizzativa capace di valorizzare e facilitare lo smart working. Per questa ragione, se si vuole implementare

correttamente questa forma di lavoro, è fondamentale virare verso l'*agile organization*. In quest'ottica diviene necessario anche analizzare come sviluppare una struttura agile.

Secondo McKinsey & Company, il percorso che permette di sviluppare l'agilità all'interno di un'organizzazione dipende molto dalla situazione organizzativa preesistente. I possibili scenari di partenza sono (Salò, McKinsey & Company, 2017):

- “*Bureaucratic*”, le organizzazioni che fanno parte di questo scenario iniziale, sono caratterizzate da basso dinamismo, modalità di lavoro standard, avversione al rischio e focus su affidabilità ed efficienza. McKinsey & Company al fine di superare queste caratteristiche, che impediscono all'organizzazione di essere rapida nelle decisioni, suggerisce di “*to develop further their dynamic practices and modify their stable backbones, especially on practices related to people, process, and structure*”;
- “*Start-up*”, questo contesto di base si contraddistingue per la bassa stabilità, la creatività, l'imprevedibilità e il voler sempre evolvere. Le organizzazioni in questo scenario sono sì agili ma soffrono di una mancanza di regole e stabilità. Per questo scenario McKinsey & Company suggerisce una strategia improntata sul “*further develop all of their stable practices and also broaden their use of the dynamic practices related to process and strategy in order to maintain sufficient speed*”;
- “*Trapped*”, le organizzazioni che presentano questa situazione iniziale mancano sia di stabilità che di dinamismo. In questo caso il percorso verso l'*agile organization* è più complicato, in quanto è necessario attuare una trasformazione più radicale. In primis secondo McKinsey & Company per avviare il processo è necessaria una leadership condivisa che possa incrementare il livello di stabilità, invece per sviluppare il dinamismo è fondamentale introdurre logiche basate sull'apprendimento continuo e sulla rapidità decisionale.

Anche Corso, Cavallaro e Gaschi analizzano il tema della transizione verso un modello organizzativo agile, individuando i cambiamenti necessari per adottare questa struttura, in particolare è fondamentale che l'organizzazione rivoluzioni il modo di (Corso, Cavallaro & Gaschi, Agile Organization: che cos'è e come aiuta l'innovazione in azienda, EconomyUp, 15 gennaio 2020):

- Affrontare le iniziative di innovazione, in primis è necessario avere confini aperti verso l'esterno ed essere vicini al cliente, ciò al fine di migliorare la capacità e la rapidità dell'organizzazione di soddisfare le mutevoli esigenze del mercato;

- Svolgere le attività correnti, adottando una strategia basata sulla riduzione degli sprechi e sul miglioramento continuo, incrementando in questo modo anche la capacità di adattamento;
- Reclutare e valorizzare le risorse umane, focalizzandosi maggiormente sulle competenze dei lavoratori, le quali sono una risorsa chiave capace di creare un vantaggio competitivo per l'organizzazione.

Analizzando queste due “guide” per la transizione all'*agile organization* emerge chiaramente come diversi cambiamenti necessari per implementare questa struttura siano comuni con lo smart working. In particolare, l'introduzione dello smart working come forma di lavoro o l'adozione della struttura organizzativa agile comportano entrambe:

- Il dover focalizzarsi sulle competenze dei propri lavoratori;
- L'aprire i confini dell'organizzazione verso l'esterno;
- Incrementare il dinamismo e la capacità di adattamento;
- Lo sviluppo di una leadership condivisa.

Sotto questa prospettiva, si può indubbiamente affermare che le organizzazioni che abbiano già avviato o terminato il processo evolutivo verso l'*agile organization*, siano maggiormente preparate all'introduzione dello smart working come forma di lavoro rispetto alle organizzazioni tradizionali.

### **3.2.5 Un esempio di transizione verso l'*agile organization***

Il gruppo bancario olandese ING fornisce un ottimo esempio dell'iter di trasformazione da organizzazione tradizionale ad agile. Il McKinsey Quarterly ha intervistato Peter Jacobs e Bart Schlatmann, rispettivamente *Chief Information Officer* di ING Netherlands fino al 2018 e *Chief Operating Officer* di ING Netherlands fino al 2017, allo scopo di indagare sul processo di transizione organizzativa avviato dalla banca olandese (Mahadevan, ING's agile transformation, McKinsey Quarterly, 10 gennaio 2017). Dall'intervista emerge come questa evoluzione sia stata innescata dal desiderio di “emulare” il dinamismo, la centralità del cliente e la rapidità tipiche delle aziende digitali come ad esempio Google, Netflix e Spotify. Secondo Schlatmann “*agility is about flexibility and the ability of an organization to rapidly adapt and steer itself in a new direction. It's about minimizing handovers and bureaucracy, and empowering people*” e continua affermando che “*being agile is not just about changing the IT department or any other function on its own. The key has been adhering to the “end-to-end*

*principle” and working in multidisciplinary teams, or squads, that comprise a mix of marketing specialists, product and commercial specialists, user-experience designers, data analysts, and IT engineers”, in sintesi l’organizzazione è “all focused on solving the client’s needs and united by a common definition of success”. (Mahadevan, ING’s agile transformation, McKinsey Quarterly, 10 gennaio 2017). Nella figura 3.3 è possibile osservare il nuovo modello organizzativo di ING, è evidente come tutte le caratteristiche date da Schlatmann all’agilità sono presenti in questa nuova struttura.*

Fig. 3.3 - La nuova struttura organizzativa agile di ING (senza strutture fisse e in continua evoluzione)



### Tribe

(collection of squads with interconnected missions)

- includes on average 150 people
- empowers **tribe lead** to establish priorities, allocate budgets, and form interface with other tribes to ensure knowledge/insights are shared

#### Agile coach

- coaches individuals and squads to create high-performing teams

### Squad

(basis of new agile organization)

- includes no more than 9 people; is self-steering and autonomous
- comprises representatives of different functions working in single location
- has end-to-end responsibility for achieving client-related objective
- can change functional composition as mission evolves
- is dismantled as soon as mission is executed

#### Product owner

(squad member, not its leader)

- is responsible for coordinating squad activities
- manages backlog, to-do lists, and priority setting

### Chapter

(develops expertise and knowledge across squads)

- **Chapter lead**
- is responsible for one chapter
- represents hierarchy for squad members (re: personal development, coaching, staffing, and performance management)

Il cuore del modello sono le “*Squad*”, piccoli team dotati di maggiori autonomie e responsabilità rispetto al passato. Altra unità fondamentale per la nuova struttura che si è creata sono i “*Chapter*” che hanno funzioni di integrazione delle competenze e conoscenze tra le diverse “*Squad*”. L’ultimo elemento interessante da analizzare del nuovo modello introdotto in ING è la presenza della figura dell’ “*Agile coach*”, il quale ha il compito “allenare” all’agilità sia i singoli lavoratori che le “*Squad*”. La presenza di questo ruolo sottolinea l’importanza di guidare il cambiamento con figure specializzate. Ciò è indubbiamente valido anche nel caso in cui si voglia introdurre all’interno di un’organizzazione lo smart working, anche in questo caso sarebbe preferibile introdurre una figura simile a quella prevista da ING, che avrà il compito di guidare e supervisionare il processo di adozione della nuova forma di lavoro all’interno dell’organizzazione.

Dal caso di ING emerge come tutte le organizzazioni se dotate di una forte motivazione posso adottare il modello agile, lo stesso si può dire anche nel caso dello smart working. In generale per adottare un qualsiasi cambiamento all’interno di un’organizzazione è fondamentale avere come base una forte, chiara e condivisa motivazione che lo giustifichi.

### **3.3 Lo smart working in evoluzione**

#### **3.3.1 *Hybrid work***

Lo smart working, nonostante sia una forma di lavoro piuttosto recente ha già iniziato un suo percorso evolutivo. Quanto affermato risulta evidente considerando, come riportato in precedenza, che una prima sostanziale rivisitazione del modello è stata fatta con lo smart working “emergenziale”. Ma ciò risulta ancora più chiaro se si analizza una nuova declinazione dello smart working, cioè l’*hybrid work*.

Il lavoro ibrido, come è suggerito dal nome è una via di mezzo tra il lavoro in ufficio tradizionale e lo smart working; sintetizza i vantaggi conseguibili da quest’ultime due forme di lavoro. Si potrebbe affermare che il lavoro ibrido sia il futuro del lavoro nel post-pandemia. Ad avvalorare quest’affermazione ci sono i dati e le testimonianze dei vertici aziendali che confermano la preferenza del modello ibrido. Dalla recente survey “Il futuro del lavoro in Italia”, condotta da Toluna e commissionata da Nestlé, emerge che per il 52% degli intervistati (tutti under 30) il lavoro ibrido sia la migliore soluzione lavorativa (<https://www.nestle.it/media/pressreleases/allpressreleases/giovani-futuro-lavoro>). I risultati del sondaggio di Toluna sono in linea con le dichiarazioni raccolte dal report “Embedding new

ways of working: implications for the post-pandemic workplace” del CIPD. Ad esempio, si riporta come secondo uno dei vertici di una grande azienda del settore viaggi, nel post-pandemia non si lavorerà sempre da remoto *“because some employees need to be in the office maybe a couple of times a week to avoid isolation, while other parents find it hard to concentrate if they have children at home... I also think some people just don't adapt very well to working at home”* (Chartered Institute of Personnel and Development, settembre 2020). Inoltre, i vertici di diverse aziende come ad esempio Marco Nespolo, il *Chief Executive Officer* di Fedrigoni, azienda italiana che conta oltre 1000 dipendenti, confermano l'importanza per il periodo post-pandemia del lavoro ibrido, affermando che: “la combinazione di presenza fisica e modalità di lavoro agile abbia aumentato la soddisfazione generale dei dipendenti, garantendo al contempo produttività, flessibilità e senso di appartenenza” (Barbieri, Da «agile» a «ibrido»: così sarà il lavoro post-Covid, Il Sole 24 Ore, 13 ottobre 2021).

Il modello ibrido è chiaramente preferito allo smart working, le motivazioni possono essere varie, sicuramente ciò dipende anche dall'esperienza della pandemia. Indubbiamente, come riportato in precedenza, in seguito alla diffusione del Covid-19, l'intera società ha subito diversi effetti psicologici dovuti principalmente al senso di isolamento, probabilmente quest'attuale maggiore preferenza del modello ibrido può dipendere anche da questo fattore psicologico. Sicuramente, dopo aver vissuto un'esperienza traumatica come la pandemia, molti lavoratori non vogliono continuare lo smart working sia per evitare l'isolamento provato durante l'emergenza sanitaria ma anche il desiderio di riottenere il rapporto *“face to face”* con i propri colleghi negato durante la pandemia. Quest'ultima può essere una spiegazione, seppur parziale della maggiore preferenza nel post-pandemia del modello ibrido, ma è doveroso sottolineare che non è l'unica motivazione. Indubbiamente anche la poca fiducia di diversi manager verso lo smart working ha portato a preferire il lavoro ibrido, in quanto per sua natura è un approccio che rispetto allo smart working sconvolge in modo più superficiale il previgente paradigma. Non è la prima volta che i vertici delle organizzazioni italiane sono scettici verso nuove soluzioni, è ciò può essere confermato osservando il già citato scarso grado di digitalizzazione delle aziende italiane.

Per comprendere la maggiore preferenza del modello ibrido nel post-pandemia è utile analizzare i benefici conseguibili e confrontarli con quelli dello smart working classico. Oltre al vantaggio di sintetizzare i benefici sia del modello tradizionale che dello smart working, il lavoro ibrido consente una maggiore modulazione del lavoro, in quanto è possibile scegliere il mix di lavoro a distanza e in ufficio più idoneo. Ad esempio, se si preferisce un approccio che predilige il

lavoro da remoto, si opterà in questo caso ad aumentare i giorni di lavoro a distanza. Tutto ciò può essere utile per orientare la forma di lavoro ai reali bisogni e preferenze di lavoratori ed organizzazione. Un altro vantaggio da dover considerare è il minor costo, come riportato in precedenza lo smart working comporta diversi costi per l'organizzazione sia in termini di tempo che monetari. Indubbiamente la modalità ibrida è più semplice e rapida da adottare, in quanto comporta un cambiamento organizzativo più superficiale, ciò in ragione del fatto che la forma di lavoro tradizionale “sopravvive” al processo di trasformazione. Inoltre, data la diminuzione della quantità di ore che il lavoratore potrà svolgere da remote sarà necessario un minore investimento in strumenti di supporto, anzi nel caso in cui si lavori a distanza uno o due giorni a settimana si potrebbe persino adottare la già citata logica *BYOD*. Un ultimo rilevante beneficio che si può conseguire preferendo l'*hybrid work* rispetto allo smart working è la possibilità di ridurre il senso di isolamento del lavoratore. Come riportato in precedenza la sensazione di isolamento percepita dai lavoratori è stata una criticità rilevante del lavoro da remoto, è evidente che lavorando in modalità ibrida il senso di isolamento possa diminuire. Inoltre, lavorando in modalità *hybrid work* si possono superare anche altre criticità che preoccupano i manager come, ad esempio, la mancanza di controllo diretto dei lavoratori e la perdita di cultura organizzativa. Infatti, riguardo la prima preoccupazione, si potrebbero facilmente organizzare i giorni di lavoro da remote in modo che le attività che necessitino di maggior supervisione siano svolte durante i turni in ufficio.

In sintesi, il lavoro ibrido sembra essere la forma di lavoro da preferire, soprattutto nell'ottica del post-pandemia. In quanto riesce a rispondere in maniera migliore rispetto allo smart working classico alle nuove esigenze scaturite dal Covid-19. Inoltre, può essere anche considerato come una soluzione di transizione verso il lavoro agile classico; idoneo sia per tutte quelle organizzazioni che non sono o non si sentono ancora pronte ad abbandonare la tradizionale forma di lavoro in ufficio, ma anche per quelle organizzazioni che per dimensioni o per settore di appartenenza risulta poco efficiente ed applicabile lo smart working.

### **3.3.2 Sviluppare network informali per rafforzare la cultura organizzativa durante lo smart working**

Indubbiamente, come riportato nei precedenti capitoli, la possibilità di perdere la cultura organizzativa in seguito all'introduzione del lavoro in smart working è una delle principali criticità che più preoccupano i vertici delle organizzazioni. È indubbiamente necessario trovare soluzioni idonee a ridurre al minimo questo rischio. In quest'ottica, è fondamentale far evolvere

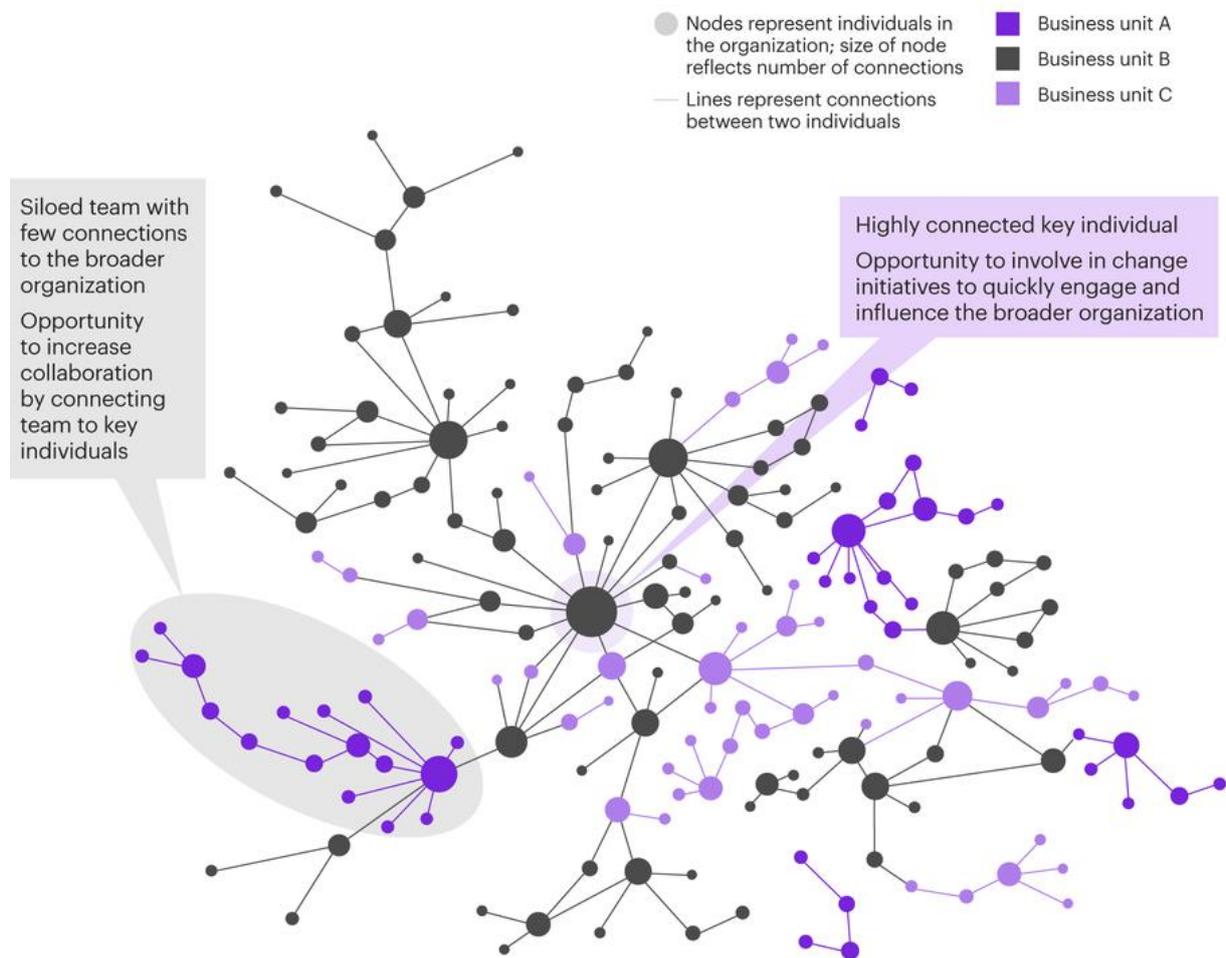
lo smart working, in modo da divenire una modalità di lavoro capace di creare e mantenere una cultura organizzativa. Le organizzazioni invece di fare affidamento sui network formali per trasmettere e sviluppare la cultura organizzativa, nell'era post-pandemia dovrebbero affidarsi ai network informali.

I network formali sono abilitati dalla gerarchia e dall'interconnessione tra i diversi ruoli. L'organigramma è lo strumento che rappresenta i rapporti formali tra i componenti dell'organizzazione e quindi anche la rete formale di un'organizzazione. Secondo questa tipologia di struttura, la cultura ma in generale tutte le informazioni devono confluire attraverso i diversi livelli gerarchici.

Inevitabilmente all'interno dell'organizzazione si creano anche dei network informali, quest'ultimi affiancano il network formale e colmano alcuni limiti della struttura formale. Infatti, è evidente come l'organigramma non sempre riesca a cogliere la reale struttura organizzata, in particolare non può riportare le reali reti di comunicazione interne in quanto è limitato a segnalare solo i riporti gerarchici.

I network informali derivano da interazioni e relazioni (informali) tra i membri dell'organizzazione e dipendono molto anche da fattori meramente personali, come ad esempio la simpatia verso un collega o il senso di affidabilità che trasmette. Questa tipologia di rete a differenza di quella formale è basata su *“person-dependent social relationships of dominance and subordination which emerge from social interaction and become persistent over time through repeated social processes (especially routine behaviour)”* (Diefenbach & Sillince, 2011). Nella figura 3.4 è possibile osservare la reale rete di contatti aziendali interni che si crea tra i lavoratori di un'organizzazione, ciò permette non solo di comprendere i rapporti di fiducia tra le risorse umane ma anche chi sono i componenti di un'organizzazione a cui si rivolgono di più i lavoratori.

Fig. 3.4 - Network informale



Fonte: Bovis B., et al., Network Navigation: uncover and activate hidden networks, A. T. Kearney, 2018, p. 2.

È evidente che questa rete può essere sfruttata dall'organizzazione per migliorare l'efficacia della propria comunicazione interna di informazioni ma soprattutto può anche essere utilizzata per trasferire la cultura organizzativa. È fondamentale sfruttare i lavoratori che nel network informale abbiano più legami, in modo che quest'ultimi possano diffondere in maniera più efficace possibile la cultura organizzativa. È evidente come i lavoratori con più collegamenti informali debbano essere coloro su cui investire risorse al fine di diffondere una cultura organizzativa, in quanto quest'ultimi sono coloro che avendo numerosi rimandi informali possono diventare dei driver della cultura organizzativa.

In quest'ottica diviene sempre più cruciale riuscire a selezionare e formare risorse umane capaci di creare un forte network informale, in particolare se si considera l'importanza che lo smart working avrà in futuro è necessario reclutare e sviluppare risorse umane capaci di creare un

network informale stabile anche da remoto. Inoltre, sviluppare una forte rete informale è fondamentale anche in ottica di *agile organization*, questa struttura organizzativa come riportato in precedenza non si basa sulla gerarchia e per questa ragione è necessario che sfrutti al meglio i network informali.

In sintesi, lo smart working deve evolvere al fine di tranquillizzare i vertici aziendali preoccupati dalla possibilità di perdere la cultura organizzativa. È evidente come investire nel network informale possa anche favorire la cultura organizzativa. In quanto, attraverso questa tipologia di struttura è possibile sfruttare i componenti dell'organizzazione maggiormente capaci di stabilire rapporti di fiducia con i colleghi, in modo che possano diffondere la cultura organizzativa. In quest'ottica, le risorse umane capaci di sviluppare un network informale forte e stabile divengono delle risorse critiche di successo per l'organizzazione.

## Cap. 4: Pandemia accelerante del processo evolutivo

### 4.1 Un'evoluzione già in atto

Nel secondo capitolo si è affermato come l'esperienza dello smart working “emergenziale” sembrava aver avviato un processo evolutivo inarrestabile. In realtà, analizzando i trend tecnologici è evidente che un processo evolutivo fosse in atto molto prima della pandemia.

Secondo il professore Klaus Schwab, economista, fondatore e direttore esecutivo del World Economic Forum, all'inizio del nuovo secolo è iniziata una nuova rivoluzione industriale, la quarta. Quest'ultima si fonda sulle innovazioni introdotte dalla terza rivoluzione industriale, cioè quella digitale. Secondo lo studioso, questa nuova rivoluzione industriale si basa su *“a much more ubiquitous and mobile internet, by smaller and more powerful sensors that have become cheaper, and by artificial intelligence and machine learning”* (Schwab, 2016).

Nonostante diversi accademici e professori considerino l'attuale processo evolutivo come parte della terza rivoluzione industriale, il professor Schwab puntualizza come i cambiamenti che stanno caratterizzando il nuovo secolo devono esser intesi come facenti parte di una nuova rivoluzione industriale, che supera le innovazioni introdotte con la precedente. Lo stesso professore nel suo libro *“The Fourth Industrial Revolution”* fornisce tre elementi che dimostrano che stiamo attraversando la quarta rivoluzione industriale e non semplicemente una parte della terza. Le tre motivazioni che supportano la teoria dell'economista sono (Schwab, 2016):

- La velocità, *“contrary to the previous industrial revolutions, this one is evolving at an exponential rather than linear pace. This is the result of the multifaceted, deeply interconnected world we live in and the fact that new technology begets newer and ever more capable technology”*;
- L'ampiezza e la profondità, *“it builds on the digital revolution and combines multiple technologies that are leading to unprecedented paradigm shifts in the economy, business, society, and individually. It is not only changing the “what” and the “how” of doing things but also “who” we are”*;
- L'impatto sui sistemi, *“it involves the transformation of entire systems, across (and within) countries, companies, industries and society as a whole”*.

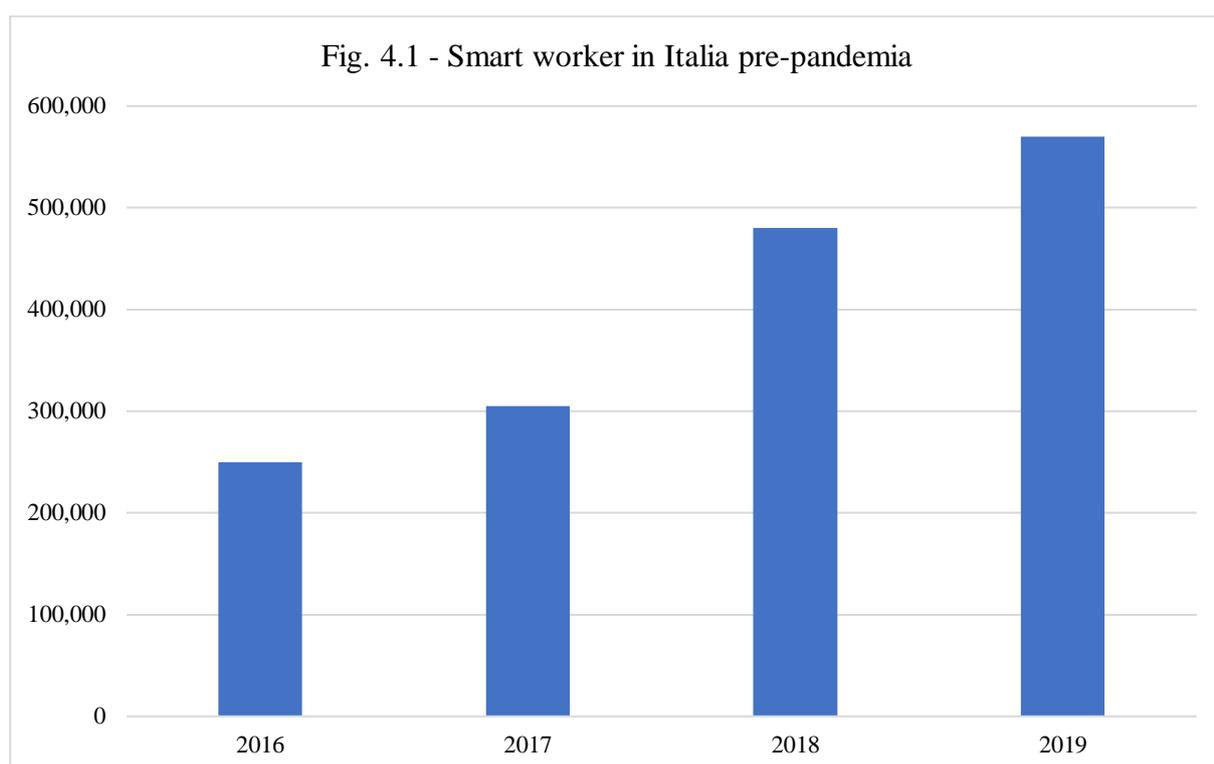
È evidente come i cambiamenti imposti dalla quarta rivoluzione industriale saranno molto più intensi rispetto a quelli derivanti dalle precedenti rivoluzioni industriali, in quanto sicuramente

si sta assistendo ad una rivoluzione tecnologica, ma che ha ed avrà rilevanti ripercussioni olistiche. Le nuove innovazioni introdotte ad inizio secolo hanno cambiato rapidamente e profondamente le vite di tutti, ad esempio grazie ai moderni dispositivi tecnologici si può essere sempre interconnessi; inoltre, grazie alla digitalizzazione e all'*Internet of Things* i dati e/o informazioni in mano agli individui hanno subito una crescita esponenziale. In quest'ottica è possibile considerare la quarta rivoluzione industriale come un'evoluzione dell'uomo in generale. La portata dei cambiamenti introdotti con la quarta rivoluzione industriale non hanno escluso le organizzazioni, le quali sono state costrette ad evolversi per adattarsi e sfruttare al meglio le nuove innovazioni introdotte.

La digitalizzazione probabilmente è stato il trend tecnologico che più ha sconvolto le organizzazioni, ma allo stesso tempo rappresenta anche una grande opportunità. Secondo Gartner, società americana che si occupa di servizi di ricerca e consulenza tecnologica, la digitalizzazione *“is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business”* (<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>). Invece, Brenner e Kreiss forniscono una definizione del fenomeno incentrata sul lato sociologico, in quanto secondo loro la digitalizzazione è *“the way many domains of social life are restructured around digital communication and media infrastructures”* (Brenner & Kreiss, 2016). Dalle due definizioni, seppure diverse, in quanto fornite da soggetti che hanno analizzato il fenomeno basandosi su differenti prospettive, emerge come la digitalizzazione sia una conversione al digitale, questo concetto può essere applicato sia sulla società umana in generale ma anche come nel nostro caso alle organizzazioni. Le organizzazioni in seguito alla digitalizzazione hanno la possibilità di adottare modelli di business nuovi basati su piattaforme digitali, Airbnb è un esempio di quest'approccio, l'azienda fornisce una piattaforma dove chiunque possa offrire in affitto un alloggio o anche solo una camera (Urbach & Roeglinger, 2019). Senza la digitalizzazione il modello di business di organizzazioni come Airbnb non potrebbe esistere. Inoltre, elemento ancora più rilevante la digitalizzazione interessando anche l'intera società, influenza anche i potenziali clienti di un'organizzazione, essere digitali è un requisito sempre più richiesto dai consumatori; se un'organizzazione vuole sopravvivere anche in futuro deve obbligatoriamente digitalizzarsi.

L'emergere di una nuova rivoluzione industriale e la diffusione di trend tecnologici come la digitalizzazione confermano che un processo evolutivo era già in essere molto prima dell'emergenza sanitaria. Per confermare ulteriormente quanto appena affermato è sufficiente

analizzare le conseguenze organizzative della pandemia. È evidente che quasi tutti i cambiamenti comportati dalla pandemia sono perfettamente in linea e confermano un processo evolutivo precedentemente in atto. Ad esempio, lo smart working, come riportato in precedenza, prima della diffusione del Covid-19 era già una forma di lavoro diffusa sia in Italia che in tutto il resto del mondo, ed inoltre la sua diffusione era in continua crescita anche negli anni precedenti l'emergenza sanitaria. Infatti, come è possibile osservare nella figura 4.1, secondo le stime dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, dal 2016 al 2019 si è registrato un incremento degli smart worker di oltre il 125%, in quanto in soli quattro anni si è passati dai circa 250 mila smart worker del 2016 (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, In Italia il lavoro è sempre più "agile", 12 ottobre 2016) ad oltre 570 mila del 2019 (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri, 30 ottobre 2019).



Fonte (2016): Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, In Italia il lavoro è sempre più "agile", 12 ottobre 2016; Fonte (2017): Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Smart Working: sotto la punta dell'iceberg, 11 ottobre 2017; Fonte (2018): Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende, 30 ottobre 2018; Fonte (2019): Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri, 30 ottobre 2019.

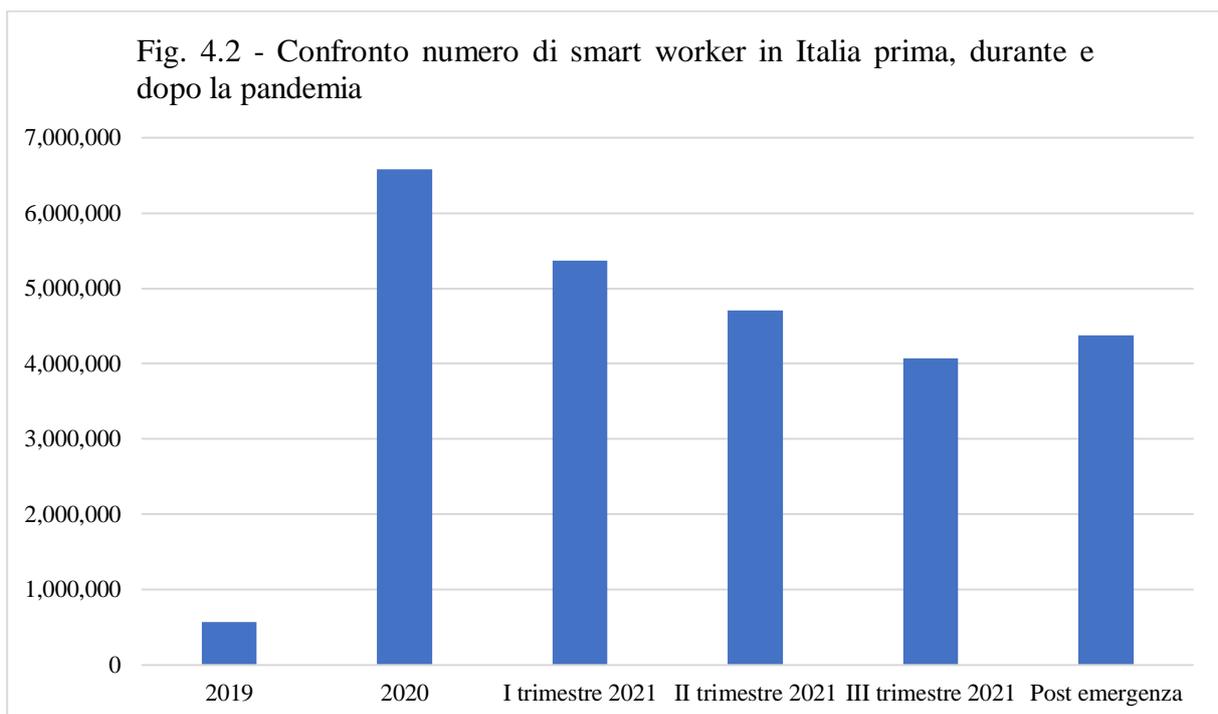
In definitiva è evidente come dall'inizio del nuovo secolo le organizzazioni già stessero attraversando un radicale processo evolutivo. Le risposte a questo nuovo contesto in continua evoluzione sono state varie, alcune organizzazioni, tra cui la già citata banca ING, hanno deciso di riprogettare le organizzazioni in modo da avere una struttura organizzativa agile; altre hanno deciso di introdurre forme di lavoro nuove come lo smart working; altre ancora hanno deciso di aprire i confini organizzativi, in alcuni casi anche verso il *crowd*, questo è il caso delle *crowd-open* e *crowd-based organization*; sono innumerevoli gli esempi di organizzazioni che per cercare di governare il cambiamento hanno deciso di mettersi in gioco e rinnovarsi. Sicuramente la pandemia non ha il merito di aver avviato il processo evolutivo, ma si deve riconoscere che ne ha accelerato i cambiamenti. Un evento così imprevedibile ed improvviso come lo è stata l'emergenza sanitaria ha obbligato non solo ad attuare soluzioni nuove ma ha anche consentito a molte organizzazioni di prendere coscienza del proprio reale grado di innovazione e resilienza. Molte aziende messe di fronte all'obbligo di lavorare in smart working "emergenziale" hanno compreso i limiti della propria struttura organizzativa. In quest'ottica la pandemia da Covid-19 è stata sia un'opportunità per comprendere e superare le criticità, ma anche uno sprono ad innovare. Infatti, tutte quelle organizzazioni che prima della pandemia erano restie al cambiamento, perché erroneamente convinte di star già governando il processo evolutivo, sono state messe davanti ad un ostacolo che non potevano superare con la precedente struttura organizzativa, obbligandole ad attuare un vero processo di riprogettazione organizzativa.

## **4.2 Pandemia accelerante del cambiamento**

### **4.2.1 La corsa allo smart working**

Nello scorso capitolo si è sottolineato come la pandemia sia stata un accelerante di un processo evolutivo già in atto. Questa affermazione è supportata anche da Mariano Corso, Responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, il quale afferma che "la pandemia ha accelerato l'evoluzione dei modelli di lavoro verso forme di organizzazione più flessibili e intelligenti" (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, novembre 2021). Che la pandemia abbia velocizzato diversi cambiamenti all'interno delle organizzazioni è evidente. Basti pensare che si è passati in Italia da circa 570 mila smart worker nel 2019 ad oltre 6,5 milioni nel 2020 (Crespi, Smart Worker: chi sono e quanti sono i lavoratori agili in Italia, Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, 05 gennaio 2021). È doveroso precisare come riportato in precedenza che durante il 2020 non si può propriamente parlare di smart working, ma di smart working "emergenziale", nonostante

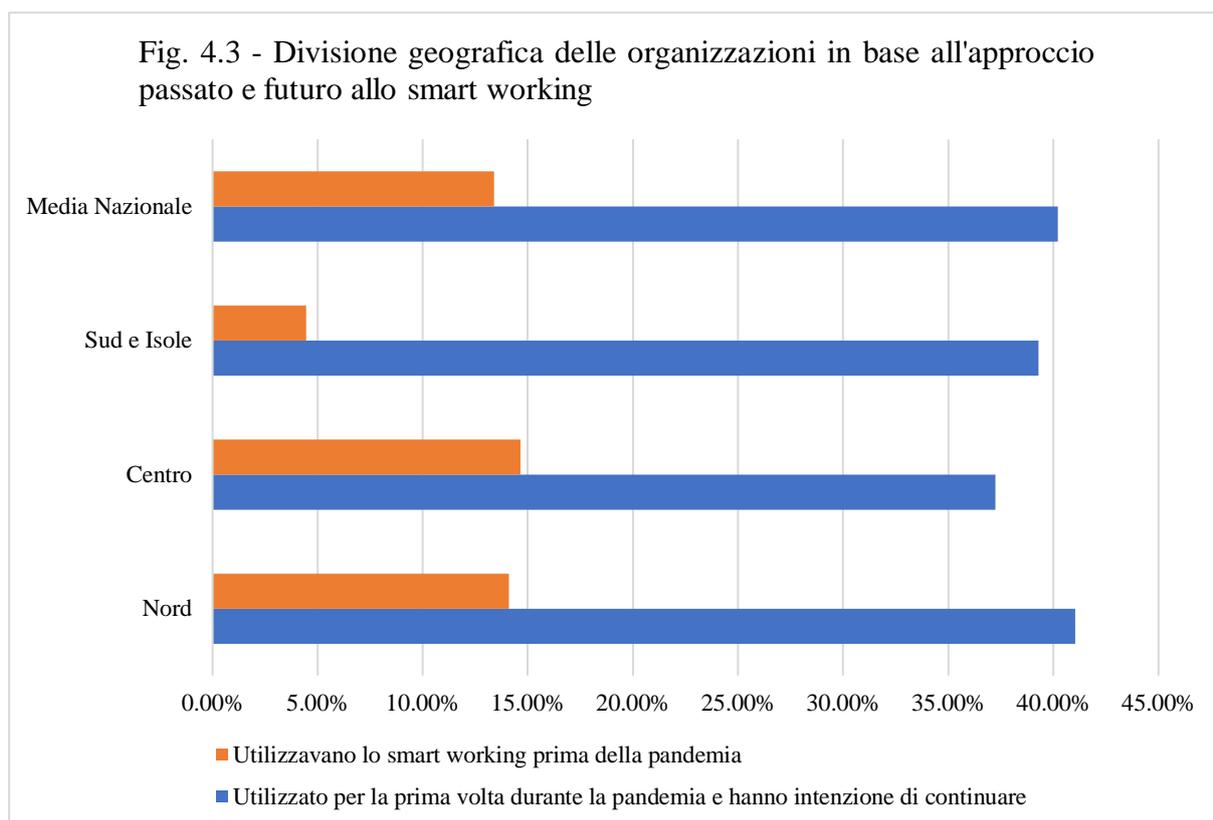
ciò, il dato evidenzia un aumento degli smart worker seppur facenti parte di una tipologia soggetta a diversi vincoli. Questo incremento dei lavoratori in smart working non deve essere interpretato come una crescita momentanea, legata meramente ai limiti imposti dall'emergenza sanitaria. Infatti, secondo le stime dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano sarà possibile osservare un numero elevato di lavoratori in smart working anche nel post emergenza, precisamente saranno circa 4,3 milioni (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, novembre 2021). Questi oltre 4 milioni di smart worker stimati dall'osservatorio, a differenza dei oltre 6 milioni stimati per il 2019, non devono essere considerati smart worker emergenziali, in quanto banalmente rispetto al passato non sono più presenti le condizioni che hanno obbligato ad adottare questa forma di lavoro. Osservando la figura 4.2, è possibile notare come gli smart worker siano diminuiti dal 2020 al 2021, passando da oltre 6 milioni a circa 5,37 nel I trimestre del 2021, per poi diminuire per tutto l'anno.



Fonte (2019): Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri, 30 ottobre 2019; Fonte (2020): Crespi F., Smart Worker: chi sono e quanti sono i lavoratori agili in Italia, Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, 05 gennaio 2021; Fonte (2021 e Post emergenza): Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso, novembre 2021.

Questo calo può essere interpretato semplicemente come un assestamento della crescita di smart worker dovuto a limitazioni meno stringenti e a un parziale ritorno alla normalità. La stima sul numero di smart worker per il post-pandemia conferma questa interpretazione, infatti dal 2020 al 2021 si assiste sicuramente ad un calo, ma, nonostante ciò, si stima che gli smart worker nel post emergenza crescano rispetto al pre-pandemia di oltre il 650%, rappresentando in questo modo una crescita in pochi anni senza precedenti.

Questa accelerazione dello smart working in seguito alla pandemia è confermata anche dal già citato sondaggio condotto da Fondirigenti, secondo i dati emersi dalle interviste circa il 54% delle organizzazioni continueranno ad utilizzare lo smart working anche nel post emergenza, ed inoltre solo il 13% degli intervistati aveva precedentemente adottato la forma di lavoro (Fondirigenti, marzo 2021). Quindi in poco tempo secondo i dati di Fondirigenti si è passati da una percentuale del 13% di aziende che lavoravano in smart working a più della metà. È interessante notare che esiste una sostanziale differenza territoriale, infatti solo poco più del 4% delle aziende che provengono dal Sud o dalle Isole adottava lo smart working prima che scoppiasse l'emergenza sanitaria, contro il circa 14% del Centro o del Nord (Fondirigenti, marzo 2021). È incoraggiante riportare come questo divario geografico in seguito all'esperienza dello smart working "emergenziale" si stia riducendo; invero, come è possibile osservare dalla figura 4.3, quasi il 40% delle imprese del Sud e delle Isole che per la prima volta durante la pandemia hanno sperimentato lo smart working continueranno ad utilizzarlo anche al termine dell'emergenza sanitaria, dato perfettamente in linea con la media nazionale del 40,21% (Fondirigenti, marzo 2021).



Fonte: Fondirigenti, Quick survey Smart working 2.0, marzo 2021.

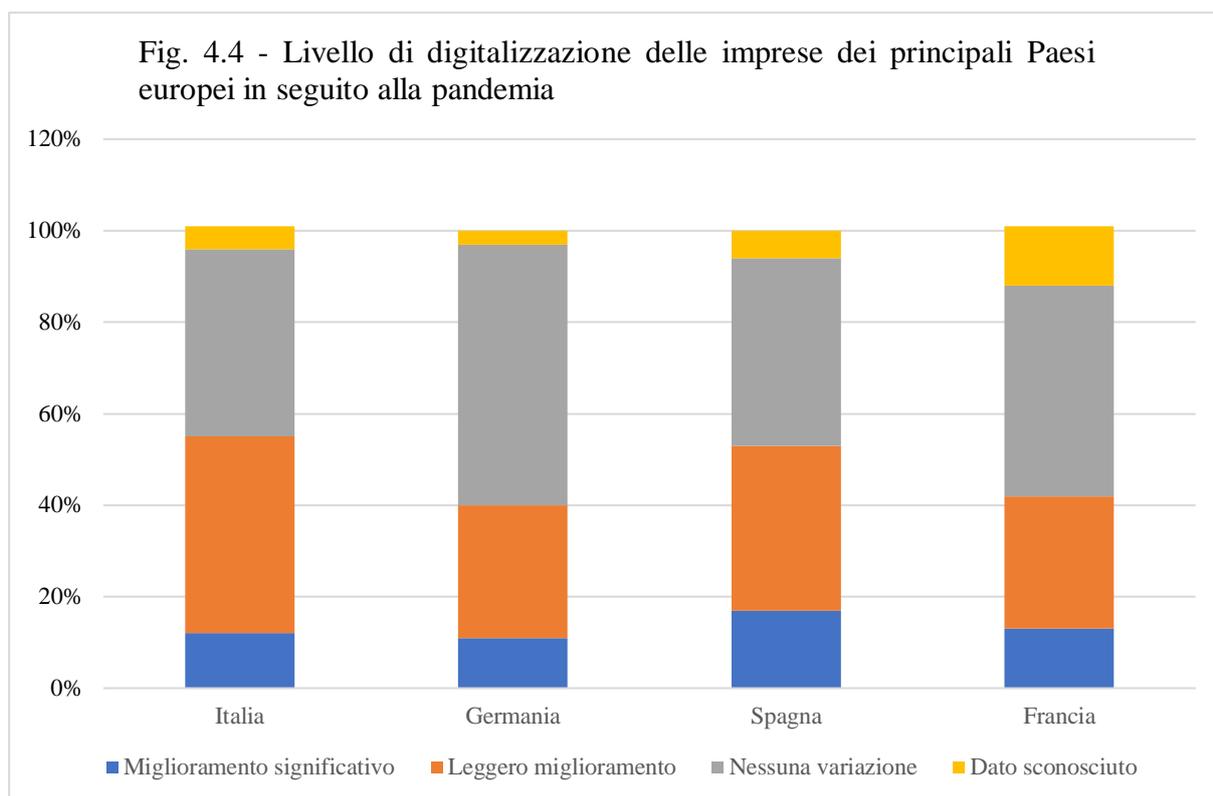
I dati appena riportati possono esser interpretati come un primo passo di un processo di cambiamento che interesserà le organizzazioni del Sud e delle Isole, che le potrebbe portare a colmare un tristemente vecchio e profondo divario tra aree geografiche del Paese. In questo senso, si può attribuire allo smart working “emergenziale” non solo il ruolo di accelerante di un percorso di ammodernamento organizzativo già in atto; ma si devono anche riconoscere altri due meriti, il primo è l’aver mostrato alle aree più arretrate del Paese (in campo economico) le potenzialità della nuova rivoluzione tecnologica e organizzativa; il secondo è di aver quasi colmato il divario in termini di diffusione dello smart working esistente in Italia.

#### 4.2.2 Digitalizzazione trainata dalla pandemia

Nel paragrafo 4.1 si è illustrato uno dei trend tecnologici più rilevanti per le organizzazioni, cioè la digitalizzazione. È possibile dimostrare come la diffusione di quest’ultima sia stata trainata dall’esperienza della pandemia e dallo smart working “emergenziale”.

In un'intervista del Il Sole 24 Ore, Roberto Prioreshi, il *Managing Director* (per l'Italia e la Turchia) della società di consulenza strategica Bain & Company, nel rispondere ad una domanda dell'intervistatore afferma come secondo lui l'emergenza sanitaria non ha cambiato le strategie aziendali in ambito di trasformazione digitale, ma ha avuto solo il merito di averle velocizzate, in quanto "una tabella di marcia di qualche anno è diventata improvvisamente di qualche mese" (Rusconi, L'impresa post pandemia: visione e reattività, flessibilità e competenze, Il Sole 24 Ore, 27 luglio 2021). Dalle parole del dirigente dell'azienda di consulenza strategica è evidente che in Italia la pandemia abbia trainato e velocizzato anche il trend della digitalizzazione. Prioreshi continua affermando che a suo avviso "il management più lungimirante ha compreso che il contesto post-Covid non era solo un'opportunità irripetibile per colmare alcuni gap strutturali, ma un'occasione unica per conquistare millennial e Gen Z, e cioè i consumatori che nei prossimi anni premieranno le realtà che hanno più profondamente ripensato i propri processi, adattandoli in ottica di sostenibilità e digitalizzazione alla nuova era" (Rusconi, L'impresa post pandemia: visione e reattività, flessibilità e competenze, Il Sole 24 Ore, 27 luglio 2021). Indubbiamente l'attenzione verso il mondo digitale sta cambiando ed è ipotizzabile che un ruolo importante in questo iter di trasformazione è rivestito anche dallo smart working attuato durante la pandemia che ha mostrato i vantaggi di essere aperti alle nuove tecnologie digitali.

L'indagine promossa da GoDaddy e condotta dalla società esperta di ricerche Kantar, che ha interessato oltre 5.000 piccole e medie imprese, di cui 1.300 provenienti dall'Italia; fa emergere come la pandemia abbia rivestito soprattutto in Italia un ruolo centrale nel processo di digitalizzazione delle organizzazioni (Osservatorio GoDaddy, 2021). In particolare, il 54% delle aziende italiane intervistate "pensa di aver raggiunto un livello di digitalizzazione più alto durante il periodo delle restrizioni legate alla diffusione del COVID-19", come è possibile osservare anche dalla figura 4.4 tra le nazioni europee prese in esame è quella che ha registrato il dato maggiore (Osservatorio GoDaddy, 2021).



Fonte: Osservatorio GoDaddy, Osservatorio Piccole Imprese 2021, 2021.

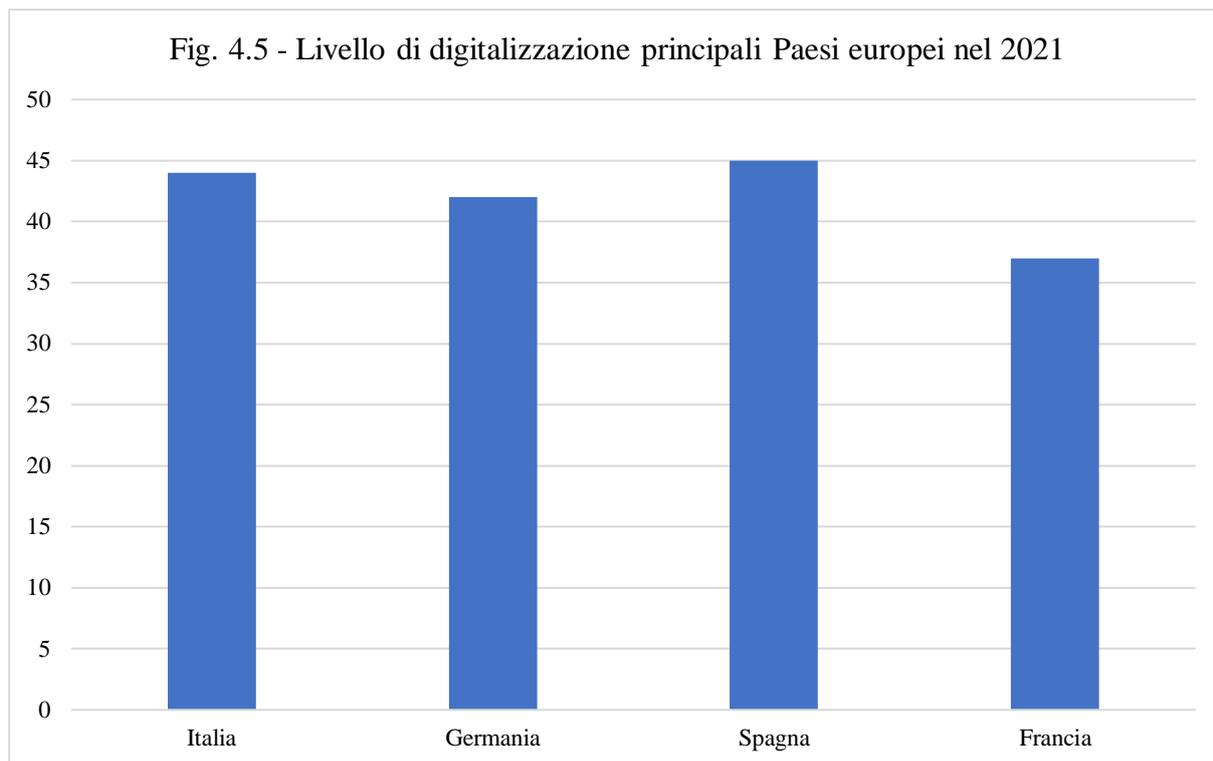
Il dato più rilevante che emerge dal report è quello attinente all’*Digital Index 2021*, definito come: “un punteggio che può variare da 0 a 100 e che indica il livello di digitalizzazione aggregato delle imprese” (dove 0 è il livello minimo e 100 il massimo) (Osservatorio GoDaddy, 2021). L’indice viene calcolato considerando due macro categorie; la prima è l’“Atteggiamento”, riguarda quindi “la propensione e l’apertura verso l’utilizzo degli strumenti digitali”, questo area pesa il 30% dell’indice; la seconda è il “Comportamento” inteso come l’effettiva condotta delle aziende in merito al tema della digitalizzazione, quest’ultima conta all’interno dell’indice per il 70% (Osservatorio GoDaddy, 2021). In base ai risultati registrati, le imprese esaminate vengono catalogate in quattro categorie (Osservatorio GoDaddy, 2021):

- “*Digital Innovators*”, il livello raggiunto è pari o superiore a 66, è quindi la fascia più alta presente. Ne fanno parte tendenzialmente aziende giovani, caratterizzate da un uso abituale e investimenti sostanziosi in dispositivi digitali, social media e di digital marketing;
- “*Digital Settled*”, in questo caso il grado di digitalizzazione è medio, compreso tra 46 e 65. Sono comunemente organizzazioni attive da più di 10 anni, hanno a disposizione

un buon livello di strumentazione tecnologica, nonostante ciò, sono restie a pratiche come ad esempio il marketing digitale;

- “*Digital Starters*”, in questa categoria rientrano le aziende con un indice di digitalizzazione leggermente inferiore alla categoria precedente, cioè tra 40 e 45. Sono tipicamente aziende giovani che credono nelle potenzialità delle strategie basate sulla digitalizzazione, arrivando a considerarla come un driver della loro futura crescita, ma risentono di una strumentazione inferiore alla media;
- “*Digital Sceptics*”, è il segmento con il livello di digitalizzazione più basso, compreso tra 21 e 39. Sono caratterizzate da una visione tradizionale della gestione dell’organizzazione, sono diffidenti rispetto ai vantaggi conseguibili attraverso la digitalizzazione ed è per questa ragione hanno deciso di non investire anche in futuro su questo aspetto ed inoltre sono dotate di strumenti digitali inadeguati.

Le oltre 5.000 imprese esaminate, provenienti da quattro Paesi europei (Italia, Francia, Spagna e Germania), registrano un valore medio nel *Digital Index 2021* di 42, quindi in media le imprese si attestano al livello “*Digital Starters*” (Osservatorio GoDaddy, 2021). Il dato interessante è che come è possibile osservare nella figura 4.5, le imprese italiane con un punteggio di 44, si posizionano al secondo posto tra i quattro Paesi europei presi in considerazione, superando Francia e Germania ma rimanendo indietro di 1 solo punto rispetto alla Spagna (Osservatorio GoDaddy, 2021).



Fonte: Osservatorio GoDaddy, Osservatorio Piccole Imprese 2021, 2021.

Il dato diviene ancora più rilevante se si considerano due ulteriori aspetti. Il primo è il fatto che tendenzialmente i dati che confrontano l'Italia con gli altri Paesi europei, la vedono quasi sempre essere il “fanalino di coda”. Il secondo aspetto da considerare è che il report prende in esame le piccole e medie imprese, i dell'Istat precedentemente esaminati evidenziavano come le aziende con dimensione più modesta avessero maggiori difficoltà a governare il cambiamento. Alla luce di questi dati è possibile ipotizzare che l'emergenza sanitaria abbia notevolmente velocizzato il processo di ammodernamento organizzativo delle PMI italiane. Ed indubbiamente una parte del merito deve esser riconosciuto all'esperienza dello smart working durante la pandemia, che come riportato in precedenza ha rappresentato una grande sfida per le organizzazioni che hanno però avuto l'opportunità di comprendere i benefici di un nuovo approccio organizzativo. Quanto appena ipotizzato è confermato dall'articolo dei professori Almeida, Santos e Monteiro, i quali affermano che *“the growth in the use of technology in the daily lives of people and companies to face this exceptional situation is an evidence of the digital acceleration process”* (Almeida, Santos & Monteiro, 2020). Indubbiamente, questo avvicinamento verso i dispositivi digitali è associabile anche allo smart working “emergenziale” il quale ha obbligato i lavoratori ad utilizzare maggiormente le relativamente nuove tecnologie disponibili per superare i limiti imposti dal virus. È però doveroso

puntualizzare che in questa prospettiva anche l'aspetto sociale ha un ruolo rilevante, spesso in molti casi durante la pandemia utilizzare dispositivi quali telefoni cellulari, tablet o computer era l'unico modo per poter avere una vita sociale.

In conclusione, in ragione dei dati, delle interviste e delle pubblicazioni esaminate si può affermare con un certo grado di certezza che la pandemia, ma soprattutto lo smart working “emergenziale” abbiano accelerato il processo evolutivo delle organizzazioni italiane. Ciò è stato possibile in quanto durante questo periodo, si è dimostrato in modo scientifico non solo l'utilità di attuare approcci più agili ma si è anche palesato il reale stato di arretratezza di diverse organizzazioni presenti sul territorio.

## Conclusioni

Indubbiamente la pandemia da Covid-19 ha ridefinito l'intero ambiente economico, riscrivendo le regole che le organizzazioni devono rispettare se vogliono avere successo.

In seguito all'esperienza durante l'emergenza sanitaria, sempre più aziende hanno compreso la reale importanza dello smart working come fattore critico di successo. Il diffondersi della forma di lavoro in seguito alla pandemia è sicuramente una delle più radicali conseguenze derivanti dallo stato di emergenza che le organizzazioni devono e dovranno affrontare. Già dai primi momenti in cui fu introdotto l'obbligo dello smart working "emergenziale" divenne evidente che la forma di lavoro era destinata a perdurare anche dopo la fine dello stato di emergenza, divenendo la nuova normalità.

L'attuale maggiore preferenza dello smart working rispetto ad altre forme di lavoro non è dovuta solo al fatto che il rischio legato al virus Covid-19 continui a persistere; bisogna considerare anche che i dati esaminati evidenziano le potenzialità della forma di lavoro, la quale se adottata in modo corretto porta ad innumerevoli vantaggi di varia natura. In quanto, non solo i datori di lavoro hanno registrato dei benefici come, ad esempio, gli aumenti di produttività e di impegno delle risorse umane, ma anche i lavoratori ne hanno beneficiato, registrando ad esempio un aumento del loro *work-life balance* e della propria soddisfazione in campo lavorativo.

Sicuramente lo smart working ha le potenzialità per divenire una forma di lavoro sempre più presente all'interno delle organizzazioni, nonostante i dati raccolti dall'Istat rivelino come in alcuni settori siano poche le attività da poter svolgere in questa forma, lo smart working rimane una pratica da incentivare, anche in quelle organizzazioni che tipicamente per loro natura sono in minor misura adatte ad utilizzare questa forma di lavoro. Infatti, bisogna considerare che anche se attualmente determinate aree economiche presentano diverse limitazioni al modello, in futuro saranno sempre maggiori le mansioni da poter svolgere da remoto. Per questa ragione tutte le organizzazioni devono quanto prima cercare di introdurre il modello, anche solo in modo parziale, magari anche per poche attività. In modo da non rimanere troppo indietro rispetto all'ambiente generale, il quale non solo è in continua evoluzione ma sta anche dimostrando la propria preferenza verso questa forma di lavoro.

Introdurre lo smart working all'interno delle organizzazioni deve essere considerato come una priorità per i vertici aziendali, i quali devono rivoluzionare anche le organizzazioni in modo da valorizzare il modello. In questa prospettiva è sempre più evidente come le organizzazioni

debbano evolve in modo da divenire delle organizzazioni agili, prediligendo in questo modo un approccio organizzativo molto più flessibile, che pone in secondo piano la gerarchia, incentivando invece i network informali, ma soprattutto cambiando il previgente paradigma è considerando le organizzazioni come degli organismi viventi e non più come delle macchine. Sicuramente non esiste un unico modello di trasformazione verso *l'agile organization*, ma l'esperienza fornita dalla banca ING sembra essere un buon punto di inizio.

Bisogna riconoscere come la pandemia abbia posto molte organizzazioni davanti ad un bivio, evolvere per adattarsi ai cambiamenti imposti oppure continuare come si è sempre fatto rischiando non solo di perdere una grande opportunità ma anche di rimanere indietro rispetto alle aziende competitor. In realtà sarebbe meglio affermare che la pandemia ha anticipato di diversi anni l'emergere di questo interrogativo. Infatti, i dati raccolti da diversi osservatori dimostrano come l'emergenza sanitaria sia stata un accelerante e non una causa del processo evolutivo attualmente in atto.

Questo elaborato non ha implicazioni solo sul piano della progettazione organizzativa; infatti, non si limita solo ad analizzare le conseguenze della pandemia sulle organizzazioni in Italia e a fornire una sorta di guida all'implementazione e valorizzazione dello smart working all'interno delle organizzazioni italiane; è evidente che fornisce diversi spunti anche per i responsabili delle risorse umane e per i *project manager*. L'evoluzione necessaria affinché si possa adottare nel miglior modo possibile questa forma di lavoro implica senza dubbio anche una profonda trasformazione sia nel modo di gestire i progetti che nell'organizzare le risorse umane.

È evidente come in seguito a quest'evoluzione organizzativa i *project manager* dovranno gestire progetti in modo diverso, sarà sempre più comune avere collaboratori che lavorano in luoghi diversi, in alcuni casi ad uno stesso progetto potranno lavorare anche persone provenienti da Nazioni diverse. Lo smart working è destinato ad abbattere tutti i vincoli dettati dal luogo di lavoro è per questa ragione anche l'organizzazione dei diversi progetti dovrà adattarsi a questo cambiamento. Similmente anche i responsabili delle risorse umane dovranno adattarsi a questi inevitabili ed accelerati cambiamenti che investiranno le strutture organizzative, per questa ragione sarà necessario riesaminare le modalità di gestione delle risorse umane in modo da esser più aperte verso soluzioni digitali e da remoto.

Nonostante l'elaborato abbia implicazioni anche esterne allo studio della progettazione organizzativa, senza dubbio la più importante conclusione che è possibile trarre dalla lettura del suddetto è che la pandemia da Covid-19 rappresenta una grande opportunità per le

organizzazioni presenti in Italia per innovare la propria struttura organizzativa, in modo da non essere più il “fanalino di coda europeo”.

In conclusione, dato che in questo elaborato si sono analizzate principalmente le conseguenze sul piano della struttura organizzativa derivanti dall'emergenza sanitaria dovuta al virus Covid-19; in future ricerche sarebbe interessante ed utile studiare come la pandemia abbia trasformato anche ulteriori aspetti riguardanti le organizzazioni. Indubbiamente la diffusione del virus SARS-CoV-2 ha avuto conseguenze anche in aree diverse dalla progettazione organizzativa, sarebbe utile studiarle ed analizzarne le differenze. Ad esempio, in seguito alla pandemia si è assistito ad un radicale aumento della diffusione della filosofia *YOLO*, che ha comportato un considerevole incremento delle dimissioni volontarie da parte dei lavoratori, soprattutto tra i più giovani. Per dare un'idea del fenomeno, basti pensare che solo in Italia, secondo quanto riportato dalla nota stilata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali congiuntamente con la Banca d'Italia nei primi 10 mesi del 2021 si sono registrate circa 770.000 dimissioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato volontarie, rispetto a quelle registrate nello stesso periodo due anni prima si segnala un aumento di circa 40.000 dimissioni (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Banca d'Italia, novembre 2021). Sarebbe molto stimolante analizzare le motivazioni che hanno spinto ad abbracciare questa filosofia e a dimettersi dal proprio lavoro, ma ciò che sarebbe notevolmente più rilevante sarebbe analizzare se questo fenomeno è arginabile grazie a forme di lavoro più flessibili o ad organizzazioni caratterizzate da strutture agili .

## **Bibliografia**

Aghina W., et al., The 5 Trademarks of Agile Organizations, McKinsey & Company, dicembre 2017, p. 3.

Agile Future Forum, Understanding the economic benefits of workforce agility, giugno 2013, p. 4.

Almeida F., Santos J. D., & Monteiro, J. A., The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World, IEEE Engineering Management Review, 48(3), 97-103, 2020, p. 97.

Am J. B., et al., Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever, McKinsey & Company, 2020, p. 2.

Angelici M., & Profeta P., Smart-Working: Work Flexibility without Constraints, 2020.

Assolombarda, Lo smart working in numeri, 2021.

Bach O., Five reasons why new forms of organizing and digitalization go hand in hand, Management Kits, 27 luglio 2017.

Barbieri F., Da «agile» a «ibrido»: così sarà il lavoro post-Covid, Il Sole 24 Ore, 13 ottobre 2021.

Botteri T., & Cremonesi G., Smart working & smart workers Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi, FrancoAngeli, 2016, p. 8.

Bovis B., et al., Network Navigation: uncover and activate hidden networks, A. T. Kearney, 2018, p. 2.

Brennen J. S. & Kreiss D., Digitalization, International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy, 2016, p. 1.

Cantelmi T., et al., COVID-19: impatto sulla salute mentale e supporto psicosociale, Modelli della Mente-Open Access, 2020, p. 7.

Carli A., Il lavoro dopo il Covid? Il 90% delle aziende non ha dubbi: smart working modalità definitiva, Il Sole 24 Ore, 4 aprile 2022.

Chartered Institute of Personnel and Development, Embedding new ways of working: implications for the post-pandemic workplace, settembre 2020, p. 10.

Chartered Institute of Personnel and Development, HR: Getting smart about agile working, novembre 2014, p. 3.

Chartered Institute of Personnel and Development, Smart working The impact of work organisation and job design, 2008, p. 7.

Chiaro G., Prati G. & Zocca M., Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile: 69-87, 2015, pp. 70 e ss.

Clapperton G. & Vanhoutte P., The Smarter Working Manifesto, Sunmakers, 2014.

Comunicato AIFA n. 620, Autorizzato il vaccino BioNTech/Pfizer. Sul sito AIFA risposte alle domande più frequenti, 22 dicembre 2020.

Corso M., Cavallaro A. & Gaschi A., Agile Organization: che cos'è e come aiuta l'innovazione in azienda, EconomyUp, 15 gennaio 2020.

Crespi F., Smart Worker: chi sono e quanti sono i lavoratori agili in Italia, Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, 05 gennaio 2021.

Crespi F., Smart Working: vantaggi e svantaggi per l'azienda e per i lavoratori, Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, 09 dicembre 2020.

Dave S., Covid-19: Companies rope in psychiatrists, experts for emotional counselling of work from home employees, The Economist Times, 26 marzo 2020.

Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, 11 giugno 2020.

Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, 1° marzo 2020.

Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, 22 marzo 2020.

Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, 26 aprile 2020.

Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, 3 novembre 2020.

Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, 9 marzo 2020.

Decreto-legge 13 marzo 2021, n. 30.

Decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18.

Delibera del Consiglio dei ministri, 31 gennaio 2020.

Deloitte, I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid, 2022, p. 8.

Diefenbach T., & Sillince J. A., Formal and informal hierarchy in different types of organization, *Organization studies*, 32(11), 1515-1537, 2011, p. 1517.

Dusi E., Vaccino, l'annuncio di Pfizer: "Efficace al 90%", *la Repubblica*, 09 novembre 2020.

European Framework Agreement on Telework, 2002.

Flamholtz E. G., & Randle Y., *Corporate culture: The ultimate strategic asset*, Stanford University Press, 2011, p. 6.

Fondirigenti, Quick survey Smart working 2.0, marzo 2021.

Foss, N. J., The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firms Organizational Designs, *Journal of Management Studies*, 2020, p. 2.

Gianni M., Barilla trasforma il lavoro con lo smart working, *Digital4Executive*, 14 gennaio 2015.

Gopalakrishnan S., & Koveer-Misra S., Understanding the impact of the Covid-19 pandemic through the lens of innovation, *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 224-232, 2021, p. 225.

Handscomb C., et al., An operating model for the next normal: Lessons from agile organizations, *McKinsey & Company*, giugno 2020, p. 2.

Iannotta M. & Meret C., Flessibilità, coerenza, integrazione: tre leve per una leadership efficace a supporto dello smart working, *Prospettive in Organizzazione*, n. 13, 2020, p. 72.

Istituto Nazionale di Statistica, Nota mensile sull'andamento dell'economia italiana, marzo 2020, p. 6.

Istituto Nazionale di Statistica, Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19, giugno 2020, p. 14.

Lake A., *Smart flexibility: Moving smart and flexible working from theory to practice*, Routledge, 2013.

Legge del 22 maggio 2017, n. 81.

Mahadevan D., ING's agile transformation, *McKinsey Quarterly*, 10 gennaio 2017, p. 2.

Maitland A., & Thomson P., *Future work: How businesses can adapt and thrive in the new world of work*, Palgrave Macmillan, 2011, p. 6.

Manyika J., et al., Help wanted: The future of work in advanced economies, McKinsey Global Institute, marzo 2012.

Marketers, State of Remote Working 2021, aprile 2021.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Banca d'Italia, Il mercato del lavoro: dati e analisi, novembre 2021.

Osservatorio GoDaddy, Osservatorio Piccole Imprese 2021, 2021, pp. 31 e ss.

Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri, 30 ottobre 2019.

Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, In Italia il lavoro è sempre più "agile", 12 ottobre 2016.

Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Lo Smart Working durante l'emergenza COVID-19 e il punto di vista dei lavoratori, 2020, pp. 6 e ss.

Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Rivoluzione Smart Working: un futuro da costruire adesso, novembre 2021, p. 12.

Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Smart Working in Italia: dati, numeri e trend post-pandemia, Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, 03 novembre 2021.

Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Smart Working: sotto la punta dell'iceberg, 11 ottobre 2017.

Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende, 30 ottobre 2018.

Proposta di legge n. 2908, 24 febbraio 2021.

Protocollo Nazionale sul Lavoro Agile nel settore privato, 7 dicembre 2021.

Redazione Osservatori Digital Innovation, Modelli organizzativi agili: definizione, caratteristiche e nuovi paradigmi, Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, 09 marzo 2021.

Rusconi G., L'impresa post pandemia: visione e reattività, flessibilità e competenze, Il Sole 24 Ore, 27 luglio 2021.

Salò O., How to create an agile organization, McKinsey & Company, 2017, pp. 6 e ss.

Schein E. H., Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass, 3rd edition, 2004, p. 17.

Schwab C., The Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, 2016, pp. 8 e ss.

Sperotti F., Lavoro agile: alcuni ostacoli da superare, Il Sole 24 Ore, 5 marzo 2014.

Urbach N. & Roeglinger M., Introduction to Digitalization Cases: How Organizations Rethink Their Business for the Digital Age, 2019.

## Sitografia

<https://opendatadpc.maps.arcgis.com/apps/dashboards/b0c68bce2cce478eaac82fe38d4138b1>

<https://www.agile.org.uk/what-is-agile-working/>

<https://www.cbsnews.com/news/transcript-pfizer-ceo-dr-albert-bourla-on-face-the-nation-september-13-2020/>

<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>

<https://www.gov.uk/government/news/prime-minister-announces-national-lockdown>

<https://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Protocollo-Nazionale-sul-Lavoro-Agile-nel-settore-privato.aspx>

<https://www.lavoro.gov.it/stampa-e-media/Comunicati/Pagine/Il-ministro-Orlando-istituisce-Osservatorio-nazionale-bilaterale-in-materia-di-lavoro-agile.aspx>

<https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>

<https://www.nestle.it/media/pressreleases/allpressreleases/giovani-futuro-lavoro>

<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

<https://www.who.int/news-room/commentaries/detail/2021-has-been-tumultuous-but-we-know-how-to-end-the-pandemic-and-promote-health-for-all-in-2022>

<https://www.windtregroup.it/IT/Company/smart-working/Smart-Working.aspx>

## Ringraziamenti

Questo elaborato rappresenta il coronamento di un percorso di studio durato quasi 5 anni, fatto di alti e bassi e che mi ha spinto sempre a dare il meglio di me.

Probabilmente non sarei qui a festeggiare questo traguardo se non avessi avuto tante persone al mio fianco a supportarmi, credendo in me senza mai dubitare.

In primis, voglio ringraziare la mia fidanzata Paola, indubbiamente la persona che più di tutti ha creduto in me, supportandomi e spronandomi allo stesso tempo, aiutandomi con qualsiasi difficoltà, dalla più banale alla più seria. Ti sono infinitamente grato per tutto ciò che fai per me; e voglio che tu sappia che questo non è solo un mio traguardo ma è nostro, senza di te probabilmente non sarei riuscito a fare tutto come volevo, mi hai dato la forza per potercela fare. Da quando ti conosco hai sempre cercato di aiutarmi in tutto, mi sei sempre stata a fianco persino quando studiavo, sei stata la persona che più di tutte ha avuto pazienza con me, davvero non so come hai fatto a sopportare che ti ripetessi gli argomenti di economia aziendale dello sport ogni sera per oltre un mese, ti sono molto grato per questo e per tutto ciò che fai per me ogni giorno. So per certo che farai di tutto per rendere speciale ed indimenticabile questo mio traguardo, come hai sempre fatto ogni singolo giorno da quando ci conosciamo, per questo ti amo.

Un grandissimo grazie va alla mia famiglia, soprattutto ai miei due genitori. Sono davvero grato di aver avuto una mamma che ogni giorno, nonostante la mia età si preoccupi ancora per me, avendo cura che non mi manchi mai niente. Grazie per tutte le volte che tornando a casa dopo una settimana di studio mi hai fatto trovare il mio piatto preferito pronto o tutte le volte che mi hai preparato con tanto amore le verdure da portare a Roma, in modo che dovessi cucinarmi da solo, grazie davvero, mi hai fatto sentire a casa anche quando ero più lontano. Allo stesso modo voglio ringraziare mio padre, per aver creduto sempre in me, dandomi la libertà di fare le mie scelte, senza mai insistere su quale strada dovessi prendere ma solo consigliandomi in base alla propria personale esperienza. Sei stato una grande guida in questi anni, grazie di avermi sempre mostrato la via da seguire e di avermi dato anche la possibilità di sbagliare, in modo da poter poi imparare dai miei errori. Voglio ringraziare in modo particolare mio nonno Vincenzo, per essere sempre presente, non dimenticherò mai tutto ciò che hai fatto, sei sempre stato una certezza per me. Ho sempre potuto contare su di te, da che ho memoria ti sei sempre fatto in quattro per prenderti cura di me, tutt'ora dopo tanti anni, nonostante il tempo che passa so che se ho bisogno di qualcosa tu ci sarai sempre. In ultimo voglio ringraziare mio fratello e mia

sorella sia per il supporto datomi ma anche per la pazienza che hanno avuto nel sopportarmi soprattutto nei periodi di studio più intensi.

È un dovere, ma soprattutto un piacere per me ringraziare la professoressa Lombardi e il professore Mascia, rispettivamente il Relatore e il Correlatore della mia tesi, non solo per l'aiuto datomi durante la stesura dell'elaborato, ma soprattutto per la libertà che mi è stata concessa durante le diverse fasi. Ho avuto l'opportunità di trattare un tema che davvero mi interessava nel miglior modo possibile; vorrei ringraziarvi di avermi dato l'opportunità di presentare una tesi di cui andare fiero e che rispecchi a pieno il mio percorso di studio.

In ultimo, desidero ringraziare tutti coloro che mi hanno sempre supportato durante questi quasi 5 anni di studio, soprattutto chi ha voluto mantenere un forte legame nonostante la distanza.

Michele

# Riassunto dell'elaborato

## Introduzione

Negli ultimi anni i processi di cambiamento erano già accelerati in maniera esponenziale ed avevano sconvolto le organizzazioni. In particolare, il trend tecnologico ha spinto le organizzazioni ad adattarsi alle nuove innovazioni tecnologiche, come ad esempio la digitalizzazione. In un contesto già in evoluzione la pandemia da Covid-19, senza dubbio, è stato un ulteriore accelerante, che ha imposto l'individuazione di nuove soluzioni e strumenti. Lo stato di emergenza sanitaria, infatti, ha evidenziato l'inadeguatezza dei previgenti modelli organizzativi, i quali sono risultati poco idonei a rispondere al profondo cambiamento dell'ambiente di riferimento e ai nuovi bisogni delle organizzazioni.

La domanda di ricerca a cui intendo rispondere è la seguente:

*Quali saranno le conseguenze organizzative della pandemia da Covid-19 sulle organizzazioni in Italia?*

Il tema non solo è attuale, ma risulta essere anche molto interessante soprattutto per coloro che si occupano di prendere le decisioni all'interno di un'azienda; l'elaborato nasce dalla necessità di rispondere alle esigenze delle organizzazioni, le quali devono affrontare un radicale cambiamento dell'ambiente sia interno che esterno. La mia trattazione metterà in evidenza che la pandemia non deve essere considerata come l'evento che ha generato il processo evolutivo verso organizzazioni più flessibili e digitalizzate, bensì è da considerarsi come un evento che ha accelerato ed intensificato un'evoluzione già in atto; per confermare quanto appena affermato è sufficiente analizzare i trend tecnologici degli ultimi due decenni, i quali dimostrano senza dubbio che una trasformazione all'interno delle organizzazioni fosse già in essere molto prima del diffondersi del virus. In particolare, lo smart working, il principale cambiamento imposto dall'emergenza sanitaria, era una forma di lavoro già in uso in molte aziende prima del diffondersi del virus, alcune organizzazioni stavano già studiando come integrare al meglio questa modalità di lavoro con la loro struttura organizzativa. Con il diffondersi del Covid-19, questo processo è stato accelerato dalle indicazioni e in alcuni casi dall'obbligo imposto dai principali governi mondiali di lavorare in smart working durante il periodo di lockdown, come ad esempio è successo in Italia con il decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18.

La peculiarità di questa ricerca sta nel fornire esempi reali di implementazione dello smart working all'interno di un'organizzazione e nell'analizzarli accuratamente, per poi individuare

le soluzioni più idonee per le diverse realtà organizzative presenti in Italia, al fine di esser pronti al cambiamento derivante da questa nuova modalità di lavoro, la quale in un primo momento è stata quasi imposta ma, che ora viene accettata dalle organizzazioni divenendo la nuova normalità. Inoltre, attraverso la lettura di *secondary data*, raccolti principalmente da istituti o osservatori italiani, si tenterà di supportare i dettami delle principali teorie sul tema elaborate dai diversi accademici internazionali citati nell'elaborato, dimostrando la loro validità anche per quanto concerne le organizzazioni italiane.

## **Cap. 1: Le organizzazioni e la pandemia**

La rapida diffusione del virus SARS-CoV-2 ha condotto ad un'emergenza sanitaria mondiale. L'11 marzo 2020, dopo solo pochi mesi dalla comunicazione da parte delle autorità cinesi dei primi casi di infezione da SARS-CoV-2, il direttore generale dell'Organizzazione mondiale della sanità Tedros Adhanom Ghebreyesus ha dichiarato la pandemia da Covid-19 (<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>).

La diffusione del virus ha cambiato l'intera società in modo rapido ed inaspettato, modificando le abitudini dei cittadini, sia a causa delle misure di contenimento, sempre più stringenti, che per l'aumento del numero delle vittime del virus.

I dati odierni evidenziano come, nonostante la scoperta dei vaccini anti Covid-19, siano ancora necessarie misure di contenimento del virus per prevenire ulteriori ondate di contagi. Oggi immaginare scenari futuri dell'evoluzione della pandemia è ancora molto difficile. Secondo Tedros Adhanom Ghebreyesus, Direttore Generale dell'Organizzazione mondiale della sanità *“we know how to end the pandemic and promote health for all in 2022”* (<https://www.who.int/news-room/commentaries/detail/2021-has-been-tumultuous-but-we-know-how-to-end-the-pandemic-and-promote-health-for-all-in-2022>). Nonostante l'ottimismo di diversi esperti, prevedere uno scenario plausibile è sicuramente un'operazione complessa, ma emerge che sarà necessario essere pronti a governare il cambiamento.

Il propagarsi della pandemia ha avuto profonde ripercussioni sulle organizzazioni, le quali hanno dovuto competere in un ambiente instabile, incerto e con poca fiducia da parte sia delle imprese che dei consumatori. Come diretta conseguenza della pandemia la maggior parte delle organizzazioni in Italia hanno registrato una profonda crisi di liquidità e di fatturato,

principalmente conseguente dalle misure restrittive, come il lockdown o lo stop alle attività produttive industriali e commerciali. Inoltre, hanno dovuto attuare una profonda riorganizzazione sia degli spazi di lavoro per rispettare le misure imposte dal distanziamento sia delle modalità di lavoro per implementare al meglio lo smart working. Analizzando l'impatto della pandemia sulle organizzazioni emerge che non tutte le categorie di imprese sono state influenzate allo stesso modo dalla pandemia. I dati raccolti dall'Istat evidenziano una maggiore difficoltà delle organizzazioni più piccole a governare questo cambiamento, questa classe dimensionale ha registrato le peggiori performance durante la "Fase 1" della pandemia, dimostrando una difficoltà a rispondere al cambiamento (Istituto Nazionale di Statistica, giugno 2020). Nonostante la loro modesta dimensione che comporta a livello teorico maggiore flessibilità e una struttura organizzativa più semplice, questa categoria dimensionale ha registrato maggiore difficoltà ad adattarsi ai rapidi e profondi cambiamenti derivanti dalla diffusione del virus. È evidente che le micro e piccole imprese presenti sul territorio debbano attuare una profonda riprogettazione aziendale al fine di rispondere al meglio al processo evolutivo in atto.

L'introduzione dello smart working nelle organizzazioni che operano in Italia durante l'emergenza sanitaria, è stata una delle conseguenze organizzative più rilevanti. L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano definisce lo smart working come "una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati" (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020).

Indubbiamente le imprese hanno dovuto effettuare un profondo cambiamento organizzativo per adattarsi a questa modalità di lavoro. Gestire al meglio questa forma di lavoro rappresenta forse la principale e più ostica sfida organizzativa che le aziende devono e dovranno affrontare sia durante che dopo la pandemia. Il decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18 ha imposto alle organizzazioni di impiegare dove possibile questa nuova modalità di lavoro, ciò ha comportato non poche difficoltà alle imprese italiane, soprattutto a quelle tecnologicamente più arretrate che non avevano mai implementato questa forma lavorativa. Obbligando queste ultime ad un intervento radicale sia sulla loro struttura che sul modo di funzionare al fine di rispondere al processo evolutivo messo in atto dalla pandemia. Secondo diversi esperti lo smart working non sarà solo circoscritto al periodo di pandemia, ma caratterizzerà anche gli anni successivi, divenendo una modalità di lavoro fondamentale per le strategie aziendali. Analizzando i dati riportanti dallo studio di Fondirigenti, "Quick survey Smart working 2.0" è evidente quanto

questa modalità di lavoro sarà centrale anche per il futuro; infatti, circa il 54% delle imprese esaminate è intenzionata a continuare l'utilizzo permanente dello smart working anche nel periodo post pandemia (Fondirigenti, marzo 2021).

È fondamentale distinguere lo smart working pre e post pandemia rispetto a quello implementato durante l'emergenza sanitaria. L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano definisce la modalità di lavoro che le organizzazioni si sono viste costrette ad applicare durante l'emergenza sanitaria una sorta di "lavoro da remoto spinto" definibile anche come smart working "emergenziale" (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020). Principalmente lo smart working durante la pandemia non coincide con quello tradizionale, in quanto lo smart working deve essere inteso come "un accordo libero e responsabile tra azienda e lavoratore, che prevede che le persone, con flessibilità e autonomia, scelgano il luogo più adatto e il momento ideale per svolgere una determinata attività" (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020). È evidente come durante le prime fasi della pandemia i lavoratori sono stati costretti ad adottare uno smart working "forzato" e vincolato sia nella gestione del tempo che dei luoghi di lavoro, in quanto l'unico, spazio di lavoro possibile era la propria abitazione.

Analizzando il fenomeno della pandemia da Covid-19 la più rilevante conclusione che si può trarre è che quest'emergenza sanitaria rappresenta un'opportunità per le organizzazioni da cogliere per innovarsi. Gopalakrishnan e Kovoov-Misra confermano quanto appena affermato, riportando come durante una crisi multilivello, come la pandemia, è possibile individuare due categorie di innovazioni (Gopalakrishnan & Kovoov-Misra, 2021):

- Innovazioni reattive, *"threat-driven innovations that are created to contain and respond to an organizational crisis"*;
- Innovazioni proattive, *"opportunity-driven innovations that are created to capitalize on environmental needs and provide opportunities for growth"*.

La crisi sanitaria ha permesso alle organizzazioni di aver coscienza delle loro reali difficoltà, come ad esempio l'arretratezza tecnologica. Durante la pandemia le organizzazioni sono state obbligate ad introdurre lo smart working, sono state messe davanti ad un ostacolo, e molte hanno deciso di superarlo, avviando un processo evolutivo al fine di adattarsi al cambiamento e sopravvivere. L'emergenza sanitaria nazionale ha sia sottolineato quali fossero le criticità delle organizzazioni italiane ma, ha anche tracciato un percorso da seguire se si vuole competere nel nuovo ambiente formatosi.

## Cap. 2: Adottare lo smart working: vantaggi e ostacoli da superare

I manager, obbligati durante la pandemia ad introdurre per la prima volta all'interno dell'organizzazione una particolare forma di smart working, hanno potuto sperimentare l'innegabile utilità strategica del modello. In seguito alle soddisfacenti performance registrate durante questa prova forzata, le organizzazioni hanno deciso di implementare stabilmente questo modello. A conferma di ciò, l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano in un recente comunicato stampa riporta come per l'89% delle grandi imprese esaminate, lo smart working continuerà o verrà introdotto nel periodo del post pandemia (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Smart Working in Italia: dati, numeri e trend post-pandemia, Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, 03 novembre 2021). L'intenzione di proseguire con lo smart working non è condivisa dai soli manager aziendali; infatti, anche i lavoratori sono propensi a continuare con questo modello. Il Sole 24 Ore riporta come secondo una recente indagine dell'Associazione italiana per la direzione del personale, “quasi il 58% tra i neo-assunti e i dipendenti chiede il lavoro agile alle aziende come pre-condizione per poter accettare o continuare l'impiego” (Carli, Il lavoro dopo il Covid? Il 90% delle aziende non ha dubbi: smart working modalità definitiva, Il Sole 24 Ore, 4 aprile 2022). Lo smart working “emergenziale” sembra aver avviato un processo evolutivo inarrestabile, il quale comporterà profondi cambiamenti all'interno delle organizzazioni. In questo contesto diviene necessario riprogettare le organizzazioni al fine di adottare soluzioni più idonee per governare questo inarrestabile cambiamento.

Uno dei modelli più idonei ad introdurre lo smart working è quello proposto Lake, soprattutto in ottica del post-pandemia. Nel suo libro “Smart Flexibility” delinea il percorso che le organizzazioni tipicamente affrontano per introdurre un modello maturo di smart working, questo iter può esser interpretato anche come un modello di implementazione della forma di lavoro all'interno di un'organizzazione. Il modello di Lake individua quattro fasi evolutive (Lake, 2013):

- *“Isolated initiatives”*;
- *“Basic flexibility”*;
- *“Advancing flexibility”*;
- *“Smart flexibility”*.

Un'altro esempio di implementazione dello smart working è suggerito da Clapperton e Vanhoutte, nel loro libro “The Smarter Worker Manifesto” propongono un modello di adozione dello smart working che parte dai vertici dell'organizzazione e che poi venga condiviso e accettato da tutti gli altri componenti (Clapperton & Vanhoutte, 2014). Secondo Clapperton e Vanhoutte esistono tre leve che i manager possono sfruttare per incentivare il lavoro in smart working (Clapperton & Vanhoutte, 2014):

- “Bricks”;
- “Bytes”;
- “Behaviours”.

Per dimostrare l'utilità di implementare lo smart working per le organizzazioni presenti in Italia è fondamentale esaminare la testimonianza di Alessandra Stasi, *Human Capital Organization Development and People Care Director* di Barilla, in una videointervista rilasciata alla testata Digital4Executive racconta il percorso affrontato dall'azienda italiana per implementare lo smart working. L'esperienza inizia nel 2013 con un progetto pilota, il campione iniziale è di 300 lavoratori in cinque Paesi, già nel 2014 viene esteso a tutta la popolazione aziendale (escludendo i lavoratori della linea produttiva), e secondo quanto affermato da Stasi circa il 50% ne fa regolarmente utilizzo al momento dell'intervista (Gianni, Barilla trasforma il lavoro con lo smart working, Digital4Executive, 14 gennaio 2015). Barilla non solo ha visto migliorare il *work-life balance* dei propri lavoratori, ma ha anche registrato un aumento di produttività confermato sia dai lavoratori che dai loro superiori.

A confermare ulteriormente l'importanza di introdurre lo smart working vi è anche l'esperimento condotto da Angelici e Profeta, che raccoglie e analizza i dati relativi all'introduzione dello smart working per un campione di lavoratori di una grande azienda italiana del settore multiutility (Angelici & Profeta, 2020). I lavoratori che hanno sperimentato lo smart working hanno registrato una maggiore produttività oggettiva rispetto ai loro colleghi che non lo hanno sperimentato. Inoltre, i lavoratori in smart working hanno richiesto meno giorni di ferie, ciò secondo gli autori dell'esperimento è probabilmente riconducibile ad una migliore organizzazione del tempo e al conseguente minor bisogno di chiedere un congedo per malattia o altri motivi. Un altro effetto positivo di questa forma di lavoro per l'organizzazione è il miglioramento del legame tra azienda e lavoratore. Indubbiamente sono molti i vantaggi conseguibili attraverso l'introduzione di un efficace ed efficiente modello di smart working, ma bisogna considerare anche l'esistenza di ostacoli da affrontare.

Introdurre in un'organizzazione lo smart working è un processo difficile e delicato, innumerevoli sono le complicazioni da superare. Le principali difficoltà riscontrate analizzando la forma di lavoro sono:

- I costi connessi al modello;
- Lo stereotipo delle minori performance;
- Il rischio di perdere la cultura organizzativa;
- La difficoltà dei lavoratori a separare vita privata e lavorativa;
- La legislazione italiana.

### **Cap. 3: Riprogettare le organizzazioni per valorizzare lo smart working**

Prima di riprogettare le organizzazioni per valorizzare lo smart working è fondamentale aver chiaro quali siano le organizzazioni sulle quali è possibile implementare questa forma di lavoro in modo sia efficace che efficiente. Non tutte le organizzazioni possono adottare lo smart working con la stessa facilità, ed inoltre questa forma di lavoro può risultare inefficace se adottata da determinate tipologie di organizzazioni. È evidente come in determinati settori siano limitate le attività per le quali non sia necessaria la presenza fisica del lavoratore in azienda, basti pensare che per il settore alloggi e ristorazione oltre il 90% del lavoro svolto necessita della presenza nei locali aziendali (Istituto Nazionale di Statistica, giugno 2020). Secondo i dati riportati dall'Istat, il settore in cui si registra la maggior percentuale di personale che svolge un lavoro che può esser effettuato a distanza è il settore dei servizi di comunicazione e informazione. Infatti, in questo settore solo il 23,9% del personale svolge un compito per il quale non è possibile lo smart working. Inoltre, questo settore registra anche la più alta percentuale di personale impiegato in mansioni che possono essere maggiormente svolte a distanza, infatti il 37,9% delle mansioni dei lavoratori nel settore possono essere svolte in modalità smart working ad oltre il 75% (Istituto Nazionale di Statistica, giugno 2020).

Analizzando i dati dell'Istat è evidente come i settori che si occupino di fornire servizi siano quelli sui quali sia più agevole l'introduzione dello smart working, salvo eccezioni come il settore dei servizi di alloggio e ristorazione. Invece il settore industriale risulta essere uno dei settori in cui è più difficile introdurre questa modalità di lavoro. Ciò è dovuto principalmente dall'impossibilità di svolgere da remoto le principali mansioni legate alla catena produttiva.

Un altro aspetto statisticamente rilevante da dover considerare è che la percentuale di lavori che non necessitano della presenza fisica del personale cresce all'aumentare della dimensione aziendale. Le aziende di grandi dimensioni sono quelle per le quali esistono più mansioni da svolgere in smart working e quindi per questa categoria risulta più conveniente adottare questa modalità di lavoro.

Indubbiamente la pandemia da Covid-19 ha comportato diverse ripercussioni nell'*organization design*, Foss le divide in conseguenze di breve e di lungo periodo (Foss, 2020).

Nel breve periodo le organizzazioni hanno dovuto affrontare numerose implicazioni, le quali sono principalmente legate al fatto che in seguito alla pandemia è divenuto necessario mantenere il distanziamento sociale. Invece, per quanto riguarda il lungo periodo secondo Foss, la pandemia comporterà dei cambiamenti permanenti in termini di (Foss, 2020):

- Organizzazione dei compiti;
- Organizzazione del lavoro;
- Allargamento dei confini organizzativi.

Sia le conseguenze di breve che di lungo periodo mettono in evidenza l'importanza che lo smart working ha ed avrà per il futuro delle strutture organizzative. In quest'ottica diviene sempre più necessario cercare design organizzativi capaci di valorizzare questa forma di lavoro.

L'*agile organization* sembra esser una delle strutture organizzative maggiormente adatte a governare questi inevitabili cambiamenti del paradigma. McKinsey & Company definisce l'*agile organization*, contrapponendola a modelli tradizionali. Le organizzazioni tradizionali sono progettate principalmente per favorire la stabilità, in quanto sono dotate di una gerarchia statica, isolata e strutturata; mentre questo approccio considera le organizzazioni come machine, nella visione agile vengono rappresentate come degli esseri viventi. Nel modello agile "*goals and decisions rights flow down the hierarchy, with the most powerful governance bodies at the top*" (Aghina et al., McKinsey & Company, dicembre 2017). Queste caratteristiche del modello consentono riposte rapide ed efficaci a shock imprevedibili come ad esempio una pandemia. McKinsey & Company confermano l'efficacia della risposta delle organizzazioni agili, infatti: "*companies that ranked higher on managing the impact of the COVID-19 crisis were also those with agile practices more deeply embedded in their enterprise operating models*" (Handscorn et al., McKinsey & Company, giugno 2020). È evidente che l'agilità organizzativa è stata un'ottima risposta alle nuove necessità imposte dal Covid-19. Se si considera la già dimostrata attitudine del modello agile a rispondere ai cambiamenti radicali e veloci del paradigma è evidente che la struttura organizzativa sia in grado di governare anche

le necessità del post-pandemia. Le quali sono inevitabilmente destinate a sconvolgere di nuovo l'intero contesto.

È doveroso segnalare che il gruppo bancario olandese ING fornisce un ottimo esempio dell'iter di trasformazione da organizzazione tradizionale ad agile. Il cuore del modello sono le "Squad", piccoli team dotati di maggiori autonomie e responsabilità rispetto al passato. Altra unità fondamentale per la nuova struttura che si è creata sono i "Chapter" che hanno funzioni di integrazione delle competenze e conoscenze tra le diverse "Squad". L'ultimo elemento interessante da analizzare del nuovo modello introdotto in ING è la presenza della figura dell'"Agile coach", il quale ha il compito "allenare" all'agilità sia i singoli lavoratori che le "Squad".

## **Cap. 4: Pandemia accelerante del processo evolutivo**

Nel secondo capitolo si è affermato come l'esperienza dello smart working "emergenziale" sembrava aver avviato un processo evolutivo inarrestabile. In realtà, analizzando i trend tecnologici è evidente che un processo evolutivo fosse in atto molto prima della pandemia.

Secondo il professore Klaus Schwab, economista, fondatore e direttore esecutivo del World Economic Forum, all'inizio del nuovo secolo è iniziata una nuova rivoluzione industriale, la quarta. Quest'ultima si fonda sulle innovazioni introdotte dalla terza rivoluzione industriale, cioè quella digitale. Secondo lo studioso, questa nuova rivoluzione industriale si basa su "*a much more ubiquitous and mobile internet, by smaller and more powerful sensors that have become cheaper, and by artificial intelligence and machine learning*" (Schwab, 2016).

Nonostante diversi accademici e professori considerino l'attuale processo evolutivo come parte della terza rivoluzione industriale, il professor Schwab puntualizza come i cambiamenti che stanno caratterizzando il nuovo secolo devono esser intesi come facenti parte di una nuova rivoluzione industriale, che supera le innovazioni introdotte con la precedente. Lo stesso professore nel suo libro "The Fourth Industrial Revolution" fornisce tre elementi che dimostrano che stiamo attraversando la quarta rivoluzione industriale e non semplicemente una parte della terza. Le tre motivazioni che supportano la teoria dell'economista sono (Schwab, 2016):

- La velocità;
- L'ampiezza e la profondità;
- L'impatto sui sistemi.

La digitalizzazione probabilmente è stato il trend tecnologico che più ha sconvolto le organizzazioni, ma allo stesso tempo rappresenta anche una grande opportunità. Secondo Gartner, società americana che si occupa di servizi di ricerca e consulenza tecnologica, la digitalizzazione *“is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business”* (<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>). Invece, Brenner e Kreiss forniscono una definizione del fenomeno incentrata sul lato sociologico, in quanto secondo loro la digitalizzazione è *“the way many domains of social life are restructured around digital communication and media infrastructures”* (Brenner & Kreiss, 2016). Dalle due definizioni, seppure diverse, in quanto fornite da soggetti che hanno analizzato il fenomeno basandosi su differenti prospettive, emerge come la digitalizzazione sia una conversione al digitale, questo concetto può esser applicato sia sulla società umana in generale ma anche come nel nostro caso alle organizzazioni. Le organizzazioni in seguito alla digitalizzazione hanno la possibilità di adottare nuovi modelli di business basati su piattaforme digitali.

L'emergere di una nuova rivoluzione industriale e la diffusione di trend tecnologici come la digitalizzazione confermano che un processo evolutivo era già in essere molto prima dell'emergenza sanitaria. Per confermare ulteriormente quanto appena affermato è sufficiente analizzare le conseguenze organizzative della pandemia. È evidente che quasi tutti i cambiamenti comportati dalla pandemia sono perfettamente in linea e confermano un processo evolutivo precedentemente in atto. Ad esempio, lo smart working, come riportato in precedenza, prima della diffusione del Covid-19 era già una forma di lavoro diffusa sia in Italia che in tutto il resto del mondo, ed inoltre la sua diffusione era in continua crescita anche negli anni precedenti l'emergenza sanitaria. Infatti, secondo le stime dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, dal 2016 al 2019 si è registrato un incremento degli smart worker di oltre il 125%, in quanto in soli quattro anni si è passati dai circa 250 mila smart worker del 2016 (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, In Italia il lavoro è sempre più “agile”, 12 ottobre 2016) ad oltre 570 mila del 2019 (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, Cresce il numero degli smart worker italiani: 570mila (+20%) lavoratori più soddisfatti degli altri, 30 ottobre 2019).

Sicuramente la pandemia non ha il merito di aver avviato il processo evolutivo, ma si deve riconoscere che ne ha accelerato i cambiamenti. Questa affermazione è supportata anche da Mariano Corso, Responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, il quale afferma che *“la pandemia ha accelerato l'evoluzione dei modelli di lavoro*

verso forme di organizzazione più flessibili e intelligenti” (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, novembre 2021). Che la pandemia abbia velocizzato diversi cambiamenti all’interno delle organizzazioni è evidente. Basti pensare che si è passati in Italia da circa 570 mila smart worker nel 2019 ad oltre 6,5 milioni nel 2020 (Crespi, Smart Worker: chi sono e quanti sono i lavoratori agili in Italia, Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, 05 gennaio 2021). È doveroso precisare come riportato in precedenza che durante il 2020 non si può propriamente parlare di smart working, ma di smart working “emergenziale”, nonostante ciò, il dato evidenzia un aumento degli smart worker seppur facenti parte di una tipologia soggetta a diversi vincoli. Questo incremento dei lavoratori in smart working non deve esser interpretato come una crescita momentanea, legata meramente ai limiti imposti dall’emergenza sanitaria. Infatti, secondo le stime dell’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano sarà possibile osservare un numero elevato di lavoratori in smart working anche nel post emergenza, precisamente saranno circa 4,3 milioni (Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, novembre 2021). Questi oltre 4 milioni di smart worker stimati dall’osservatorio, a differenza dei oltre 6 milioni stimati per il 2019, non devono esser considerati smart worker emergenziali, in quanto banalmente rispetto al passato non sono più presenti le condizioni che hanno obbligato ad adottare questa forma di lavoro.

È interessante notare che esiste una sostanziale differenza territoriale in Italia in termini di utilizzo dello smart working; infatti, solo poco più del 4% delle aziende che provengono dal Sud o dalle Isole adottava lo smart working prima che scoppiasse l’emergenza sanitaria, contro il circa 14% del Centro o del Nord (Fondirigenti, marzo 2021). È incoraggiante riportare come questo divario geografico in seguito all’esperienza dello smart working “emergenziale” si stia riducendo; invero, quasi il 40% delle imprese del Sud e delle Isole che per la prima volta durante la pandemia hanno sperimentato lo smart working continueranno ad utilizzarlo anche al termine dell’emergenza sanitaria, dato perfettamente in linea con la media nazionale del 40,21% (Fondirigenti, marzo 2021). I dati appena riportati possono esser interpretati come un primo passo di un processo di cambiamento che interesserà le organizzazioni del Sud e delle Isole, che le potrebbe portare a colmare un tristemente vecchio e profondo divario tra aree geografiche del Paese. In questo senso, si può attribuire allo smart working “emergenziale” non solo il ruolo di accelerante di un percorso di ammodernamento organizzativo già in atto; ma si devono anche riconoscere altri due meriti, il primo è l’aver mostrato alle aree più arretrate del Paese (in campo economico) le potenzialità della nuova rivoluzione tecnologica e organizzativa; il secondo è di aver quasi colmato il divario in termini di diffusione dello smart working esistente in Italia.

In precedenza, si è illustrato uno dei trend tecnologici più rilevanti per le organizzazioni, cioè la digitalizzazione. È possibile dimostrare come la diffusione di quest'ultima sia stata trainata dall'esperienza della pandemia e dallo smart working "emergenziale".

In un'intervista del Il Sole 24 Ore, Roberto Pioreschi, il *Managing Director* (per l'Italia e la Turchia) della società di consulenza strategica Bain & Company, nel rispondere ad una domanda dell'intervistatore afferma come secondo lui l'emergenza sanitaria non ha cambiato le strategie aziendali in ambito di trasformazione digitale, ma ha avuto solo il merito di averle velocizzate, in quanto "una tabella di marcia di qualche anno è diventata improvvisamente di qualche mese" (Rusconi, L'impresa post pandemia: visione e reattività, flessibilità e competenze, Il Sole 24 Ore, 27 luglio 2021). Dalle parole del dirigente dell'azienda di consulenza strategica è evidente che in Italia la pandemia abbia trainato e velocizzato anche il trend della digitalizzazione.

A sostenere ulteriormente quanto appena riportato vi è anche l'indagine promossa da GoDaddy e condotta dalla società esperta di ricerche Kantar, che ha interessato oltre 5.000 piccole e medie imprese, di cui 1.300 provenienti dall'Italia; la quale fa emergere come la pandemia abbia rivestito soprattutto in Italia un ruolo centrale nel processo di digitalizzazione delle organizzazioni (Osservatorio GoDaddy, 2021). In particolare, il 54% delle aziende italiane intervistate "pensa di aver raggiunto un livello di digitalizzazione più alto durante il periodo delle restrizioni legate alla diffusione del COVID-19", come è possibile osservare anche dalla figura 4.4 tra le nazioni europee prese in esame è quella che ha registrato il dato migliore (Osservatorio GoDaddy, 2021).

Il dato più rilevante che emerge dal report è quello attinente all'*Digital Index 2021*, definito come: "un punteggio che può variare da 0 a 100 e che indica il livello di digitalizzazione aggregato delle imprese" (dove 0 è il livello minimo e 100 il massimo) (Osservatorio GoDaddy, 2021).

In base ai risultati registrati, le imprese esaminate vengono catalogate in quattro categorie (Osservatorio GoDaddy, 2021):

- "*Digital Innovators*", il livello raggiunto è pari o superiore a 66, è quindi la fascia più alta presente;
- "*Digital Settled*", in questo caso il grado di digitalizzazione è medio, compreso tra 46 e 65.;

- “*Digital Starters*”, in questa categoria rientrano le aziende con un indice di digitalizzazione leggermente inferiore alla categoria precedente, cioè tra 40 e 45;
- “*Digital Sceptics*”, è il segmento con il livello di digitalizzazione più basso, compreso tra 21 e 39.

Le oltre 5.000 imprese esaminate, provenienti da quattro Paesi europei (Italia, Francia, Spagna e Germania), registrano un valore medio nel *Digital Index 2021* di 42, quindi in media le imprese si attestano al livello “*Digital Starters*” (Osservatorio GoDaddy, 2021). Il dato interessante è che le imprese italiane con un punteggio di 44, si posizionano al secondo posto tra i quattro Paesi europei presi in considerazione, superando Francia e Germania ma rimanendo indietro di 1 solo punto rispetto alla Spagna (Osservatorio GoDaddy, 2021).

Il dato diviene ancora più rilevante se si considerano due ulteriori aspetti. Il primo è il fatto che tendenzialmente i dati che confrontano l’Italia con gli altri Paesi europei, la vedono quasi sempre essere il “fanalino di coda”. Il secondo aspetto da considerare è che il report prende in esame le piccole e medie imprese, i dell’Istat precedentemente esaminati evidenziavano come le aziende con dimensione più modesta avessero maggiori difficoltà a governare il cambiamento. Alla luce di questi dati è possibile ipotizzare che l’emergenza sanitaria abbia notevolmente velocizzato il processo di ammodernamento organizzativo delle PMI italiane. Ed indubbiamente una parte del merito deve esser riconosciuto all’esperienza dello smart working durante la pandemia, che come riportato in precedenza ha rappresentato una grande sfida per le organizzazioni che hanno però avuto l’opportunità di comprendere i benefici di un nuovo approccio organizzativo. Quanto appena ipotizzato è confermato dall’articolo dei professori Almeida, Santos e Monteiro, i quali affermano che “*the growth in the use of technology in the daily lives of people and companies to face this exceptional situation is an evidence of the digital acceleration process*” (Almeida, Santos & Monteiro, 2020).

In conclusione, in ragione dei dati, delle interviste e delle pubblicazioni esaminate si può affermare con un certo grado di certezza che la pandemia, ma soprattutto lo smart working “emergenziale” abbiano accelerato il processo evolutivo delle organizzazioni italiane. Ciò è stato possibile in quanto durante questo periodo, si è dimostrato in modo scientifico non solo l’utilità di attuare approcci più agili ma si è anche palesato il reale stato di arretratezza di diverse organizzazioni presenti sul territorio.

## Conclusioni

Indubbiamente la pandemia da Covid-19 ha ridefinito l'intero ambiente economico, riscrivendo le regole che le organizzazioni devono rispettare se vogliono avere successo.

In seguito all'esperienza durante l'emergenza sanitaria, sempre più aziende hanno compreso la reale importanza dello smart working come fattore critico di successo. Il diffondersi della forma di lavoro in seguito alla pandemia è sicuramente una delle più radicali conseguenze derivanti dallo stato di emergenza che le organizzazioni devono e dovranno affrontare. Già dai primi momenti in cui fu introdotto l'obbligo dello smart working "emergenziale" divenne evidente che la forma di lavoro era destinata a perdurare anche dopo la fine dello stato di emergenza, divenendo la nuova normalità.

L'attuale maggiore preferenza dello smart working rispetto ad altre forme di lavoro non è dovuta solo al fatto che il rischio legato al virus Covid-19 continui a persistere; bisogna considerare anche che i dati esaminati evidenziano le potenzialità della forma di lavoro, la quale se adottata in modo corretto porta ad innumerevoli vantaggi di varia natura. In quanto, non solo i datori di lavoro hanno registrato dei benefici come, ad esempio, gli aumenti di produttività e di impegno delle risorse umane, anche i lavoratori ne hanno beneficiato, registrando ad esempio un aumento del loro *work-life balance* e della propria soddisfazione in campo lavorativo.

Introdurre lo smart working all'interno delle organizzazioni deve essere considerato come una priorità per i vertici aziendali, i quali devono rivoluzionare anche le organizzazioni in modo da valorizzare il modello. In questa prospettiva è sempre più evidente come le organizzazioni debbano evolve in modo da divenire delle organizzazioni agili, prediligendo in questo modo un approccio organizzativo molto più flessibile, che pone in secondo piano la gerarchia, incentivando invece i network informali, ma soprattutto cambiando il previgente paradigma e considerando le organizzazioni come degli organismi viventi e non più come delle macchine.

Bisogna riconoscere come la pandemia abbia posto molte organizzazioni davanti ad un bivio, evolvere la propria struttura per adattarsi ai cambiamenti imposti oppure continuare come si è sempre fatto rischiando non solo di perdere una grande opportunità ma anche di rimanere indietro rispetto alle aziende competitor. In realtà sarebbe meglio affermare che la pandemia ha anticipato di diversi anni l'emergere di questo interrogativo. Infatti, i dati raccolti da diversi osservatori dimostrano come l'emergenza sanitaria sia stata un accelerante e non una causa del processo evolutivo attualmente in atto.

Questo elaborato non ha implicazioni solo sul piano della progettazione organizzativa; infatti, non si limita solo ad analizzare le conseguenze della pandemia sulle organizzazioni in Italia e a fornire una sorta di guida all'implementazione e valorizzazione dello smart working all'interno delle organizzazioni italiane; è evidente che fornisce diversi spunti anche per i responsabili delle risorse umane e per i *project manager*. L'evoluzione necessaria affinché si possa adottare nel miglior modo possibile questa forma di lavoro implica senza dubbio anche una profonda trasformazione sia nel modo di gestire i progetti che nell'organizzare le risorse umane.

In conclusione, in future ricerche sarebbe interessante ed utile studiare come la pandemia abbia trasformato anche ulteriori aspetti riguardanti le organizzazioni. Indubbiamente la diffusione del virus SARS-CoV-2 ha avuto conseguenze anche in aree diverse dalla progettazione organizzativa, sarebbe utile studiarle ed analizzarne le differenze. Ad esempio, in seguito alla pandemia si è assistito ad un radicale aumento della diffusione della filosofia *YOLO*, che ha comportato un considerevole incremento delle dimissioni volontarie da parte dei lavoratori, soprattutto tra i più giovani. Per dare un'idea del fenomeno, basti pensare che solo in Italia, secondo quanto riportato dalla nota stilata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali congiuntamente con la Banca d'Italia nei primi 10 mesi del 2021 si sono registrate circa 770.000 dimissioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato volontarie, rispetto a quelle registrate nello stesso periodo due anni prima si segnala un aumento di circa 40.000 dimissioni (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Banca d'Italia, novembre 2021). Sarebbe molto stimolante analizzare le motivazioni che hanno spinto ad abbracciare questa filosofia e a dimettersi dal proprio lavoro, ma ciò che sarebbe notevolmente più rilevante sarebbe analizzare se questo fenomeno è arginabile grazie a forme di lavoro più flessibili o ad organizzazioni caratterizzate da strutture agili.