

**Nunzia Carbonara
Roberta Pellegrino**

LO SMART WORKING

**Da pratica sperimentale
a nuova normalità**



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Nunzia Carbonara
Roberta Pellegrino**

LO SMART WORKING

**Da pratica sperimentale
a nuova normalità**

FrancoAngeli

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

1. Smart Working	pag.	7
1. Lo Smart Working: una nuova cultura lavorativa	»	7
2. Il quadro legislativo italiano	»	10
3. L'adozione dello Smart Working in Italia	»	12
4. Le leve dello Smart Working	»	17
4.1. Cultura organizzativa e pratiche manageriali	»	20
4.2. Tecnologie digitali	»	24
4.3. Spazi di lavoro	»	25
5. I modelli organizzativi adottabili	»	27
6. Benefici e limiti attuativi dello Smart Working	»	28
6.1. I benefici	»	31
6.2. I limiti attuativi e gli svantaggi		
2. Il fenomeno dello Smart Working al tempo del Covid: i risultati di un'indagine empirica	»	33
1. L'indagine empirica	»	33
2. Il questionario	»	34
3. Analisi dei risultati	»	35
3.1. Caratteristiche socio-demografiche	»	35
3.2. Vantaggi dello Smart Working: impatto ambientale, risparmi economici e quality of life	»	39
3.3. Smart Working e prestazioni di lavoro	»	42
3.4. Gli effetti sulle relazioni inter-organizzative	»	43
3.5. La readiness dell'organizzazione ad implementare lo Smart Working	»	47
3.6. Limiti, criticità ed elementi di miglioramento	»	54
3.7. Livello di gradimento	»	57
4. Il profilo delle Smart Working organization	»	58
5. Sintesi dei risultati	»	59

3. Nuove frontiere dello Smart Working: le organizzazioni virtuali e il nomadismo digitale	pag.	63
1. Le opportunità per le organizzazioni e i lavoratori	»	63
2. L’impatto della digital transformation sull’organizzazione aziendale: evoluzione dei modelli organizzativi	»	64
3. Un nuovo modello organizzativo per l’era digitale	»	70
4. Le organizzazioni virtuali	»	71
5. Il nomadismo digitale: definizioni	»	78
6. Elementi chiave del lavoro nomade	»	83
6.1. Lavoro digitale	»	83
6.2. Gig work	»	84
6.3. Lavoro nomade	»	85
6.4. Avventure di viaggio globale	»	85
7. Le motivazioni del nomadismo digitale	»	86
8. I ruoli dei digital nomad	»	88
9. Diffusione dei digital nomad in termini globali	»	90
10. Trade-off tra opportunità e svantaggi del nomade digitale	»	93
10.1. I pro di essere un nomade digitale	»	94
10.2. I contro di essere un nomade digitale	»	96
11. La nuova mobilità nel lavoro digitale	»	98
12. Impatto del digital nomadism sul contesto	»	100
4. Lo Smart Working nel settore pubblico: da emergenza ad opportunità	»	105
1. Lo Smart Working: una nuova sfida per la Pubblica Amministrazione	»	105
2. Lo Smart Working nelle PA: l’evoluzione normativa	»	106
2.1. Il POLA: Piano organizzativo del lavoro agile	»	108
3. Le condizioni abilitanti del lavoro agile nella PA	»	110
4. Lavoro agile e PA: quali vantaggi?	»	115
5. Smart Working: quale PA oltre il Covid-19?	»	117
Bibliografia	»	119

1. SMART WORKING

1. Lo Smart Working: una nuova cultura lavorativa

La letteratura organizzativa propone differenti definizioni di Smart Working, ciascuna delle quali si focalizza su diversi aspetti chiave legati a questa nuova cultura lavorativa.

Secondo la definizione fornita già nel 2008 dal Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) lo

Smart Working is an approach to organising work that aims to drive greater efficiency and effectiveness in achieving job outcomes through a combination of flexibility, autonomy and collaboration, in parallel with optimising tools and working environments for employees

da cui emergono sia quelli che sono gli obiettivi dello Smart Working sia le modalità di organizzare il lavoro per poterli conseguire. Rifacendosi alla definizione del CIPD, McEwan (2013) propone, anni dopo, la seguente:

Smart Working practices are agile, dynamic and emergent. They are the outcomes of designing organizational systems that facilitate customer-focused, value-creating relationships that are good for business and good for people.

Dalla definizione proposta da Cisco (Boorsma e Mitchell, 2011)

Smart Work is an act of production performed independent of time and place. In its ultimate form, the “office” no longer exists and traditional work conventions such as work hours are irrelevant. Smart Work is results-oriented: it is often social and collaborative, and the result of a networked way of operating, with exchange, collaboration, and co-creation processes optimizing work and its output,

emerge l'indipendenza delle performance produttive relativamente al tempo e al luogo. Tutto ciò è possibile attraverso un cambiamento culturale dell'azienda che favorisce l'adozione delle nuove modalità di lavoro da parte dei dipendenti e un controllo da parte del management orientato ai risultati.

La riorganizzazione del lavoro, per Plantronics (2014), si ottiene attraverso una riconfigurazione degli spazi fisici al fine di permettere agli impiegati di lavorare dove e quando sono più produttivi:

The term “Smarter Working” has arisen worldwide to describe a new, more enlightened work environment that literally breaks down the physical barriers of “the office” as we know it. More and more, workplaces are being thoughtfully optimized to help employees do their best work—anywhere and anytime [...] Specifically, a SW corresponds to non-conventional organisational models that are characterized by higher flexibility and autonomy in the choice of working spaces, time and tools, and that provides all employees of an organisation with the best working conditions to accomplish their tasks.

Clapperton e Vanhoutte (2014) definiscono lo Smart Working

as letting people work where and when as they wished as long as it delivered the right results, saved costs and respected the planet. Space, technology and people management worked together intensely to make the business more effective

evidenziando come l'approccio organizzativo smart richiede l'adozione di policy orientate alla flessibilità, alla riconfigurazione degli spazi di lavoro, all'utilizzo delle nuove tecnologie e della nuova cultura manageriale al fine di raggiungere vantaggi in termini di efficacia e di efficienza.

Infine, gli studiosi dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano forniscono la seguente definizione: “lo smart working è una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati” (Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano, 2016). Tale definizione mette in luce come l'introduzione di misure di flessibilità nei confronti dei lavoratori debba essere basata su un rapporto di fiducia tra organizzazione e lavoratori che permetta a

questi ultimi di sviluppare ed esprimere al meglio i propri talenti e la propria professionalità, per contribuire a un'organizzazione del lavoro moderna, intelligente e sostenibile.

Nonostante in letteratura non esista ancora una definizione univoca di Smart Working, le indicazioni proposte dagli esperti presentano diverse caratteristiche comuni, in termini di obiettivi e modalità di lavoro, che aiutano a cogliere l'essenza dello Smart Working che sta nel superamento di alcuni assunti dell'organizzazione tradizionale e nella loro sostituzione con principi nuovi e coerenti con le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e con le nuove esigenze di mercato.

A tale varietà di definizioni si affiancano ulteriori definizioni proposte per caratterizzare differenti modalità di lavoro innovative, quali il Flexible Working, il Remote Working o Telelavoro, e il lavoro agile.

In particolare, il Flexible Working è ogni modalità di lavoro che non coincide con una programmazione classica che vede il dipendente impegnato full-time in una sede definita. Una modalità di lavoro flessibile, per esempio, può permettere di comprimere i compiti di una settimana in un numero minore di giornate con orari prolungati, a seconda delle proprie necessità. Il Flexible Working indica una modalità di lavoro che cerca di conciliare un equilibrio tra vita professionale e personale rompendo lo schema classico del lavoratore impegnato full-time in una sede di lavoro specifica (Coenen e Kok, 2014). Nel più semplice Flexible Work Schedule la flessibilità è riferita ai soli tempi di lavoro (Baltes et al., 1999), nel più completo Flexible Working è richiesta flessibilità in tre ambiti:

- orari: orari variabili di ingresso e/o uscita, possibilità di comprimere i giorni lavorativi della settimana prolungando gli orari;
- luogo di lavoro: casa, spazi di co-working o hub, in sede;
- contratti di lavoro: ossia come freelance, associato, agente o altre forme contrattuali.

Il Remote Working o Telelavoro è definito come una modalità di lavoro che può essere svolto in un qualunque luogo diverso dalla classica sede contrattuale di lavoro. Nel 2002, l'European Trade Union Confederation, l'Union of Industrial and Employer's Confederation of Europe e il Centro Europeo delle Imprese Pubbliche sottoscrissero l'Accordo Quadro sul Telelavoro, che fornì la seguente definizione: "Il telelavoro costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di

un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa". Il telelavoro prevede quindi delle postazioni remote fisse da cui il lavoratore svolgerà la propria attività, ma non viene fatto alcun riferimento ad un'autonomia organizzativa dei tempi, mezzi e attrezzature, bensì il datore di lavoro potrà controllare qualità e quantità del lavoro fatto, e il numero effettivo di ore lavorative; di conseguenza, permane una stretta supervisione diretta sul lavoratore. A quest'ultimo non viene lasciata grande flessibilità, sostanzialmente svolgerà esattamente le stesse mansioni, negli stessi tempi e in un luogo differente dalla sede aziendale (Daniels et al., 2001; Gajendran e Harrison, 2007; Garrett e Danziger, 2007; Taskin e Bridoux, 2010).

Nella definizione proposta da Paul Allsopp (2010), fondatore e Managing Director di *The Agile Organisation*, il lavoro agile consiste nel mettere insieme persone, processi, connettività e tecnologia, tempo e luogo per trovare il modo più appropriato ed efficace di lavorare per svolgere un compito particolare. "*It is working within guidelines (of the task) but without boundaries (of how you achieve it)*". In Italia, la legge 81/2017 definisce il lavoro agile come una "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".

A partire da tali definizioni, è possibile dunque fare chiarezza, evidenziando le differenze che esistono tra le diverse modalità di lavoro innovativo. Emerge, in particolare, che lo Smart Working è un concetto strettamente collegato a quello del lavoro agile, che aggiunge alle dimensioni spazio, tempo e tecnologia una quarta dimensione caratterizzante, quella della cultura organizzativa e delle pratiche manageriali (Lake, 2013).

2. Il quadro legislativo italiano

Seguendo l'esempio di altri paesi dell'Unione Europea, in Italia con l'Accordo interconfederale del 9 giugno 2004 è stata recepita la disciplina generale del Telelavoro per il settore privato, lasciando ai con-

tratti collettivi di settore l'introduzione di norme più dettagliate; tuttavia, ancora manca una disciplina di fonte legislativa. Per quanto riguarda invece la pubblica amministrazione italiana, vige l'accordo quadro dell'8 giugno 2011, e il Telelavoro è espressamente regolato dall'articolo 4, comma 3, legge n. 191/1998 (cosiddetta Bassanini ter) e dal seguente D.P.R. 8 marzo 1999 n. 70 art. 6, come dettagliato dalla Deliberazione AIPA n. 16/2001, che, dapprima distingue tra lavoro a distanza e telelavoro (tale distinzione è basata sul criterio della prevalenza nell'utilizzo degli strumenti informatici), e detta, nei successivi articoli, la disciplina specifica della materia.

Si arriva a disciplinare il lavoro agile solo più tardi. In Italia, infatti, il lavoro agile è stato regolamentato e tutelato il 22 maggio 2017 con la Legge n. 81, nell'ambito della più ampia serie di riforme del cosiddetto Jobs Act, benché questa nuova modalità di lavoro fosse stata già oggetto di un disegno di legge nel 2012. Il provvedimento è intitolato "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato" in quanto il Capo I è dedicato alla tutela del lavoro autonomo e il Capo II è dedicato al lavoro agile.

Nel testo della legge troviamo esplicitati anche dettagli relativi alla prestazione lavorativa:

- che verrà eseguita sia presso la sede aziendale che all'esterno senza vincoli di postazione, e nel rispetto degli orari massimi stabiliti dalla legge o dal contratto tra le parti (a tempo determinato o indeterminato) in cui vengono indicati anche i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecnico-organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.
- il datore di lavoro resta responsabile della sicurezza del lavoratore (anche quando quest'ultimo svolge la propria attività all'esterno dei locali aziendali) e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Altresì il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali derivanti da rischi connessi alla prestazione lavorativa.
- dovranno essere riconosciuti gli stessi incentivi di carattere fiscale e contributivo eventualmente riconosciuti per incrementi di produttività ed efficienza anche se la prestazione è in modalità di lavoro agile. Il lavoratore agile ha diritto ad un trattamento economico e

normativo non differenziato rispetto a quello applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime attività esclusivamente all'interno dell'azienda.

3. L'adozione dello Smart Working in Italia

Nonostante in Italia il lavoro agile sia diventato legge nel 2017, in quello stesso anno si stimavano solo 305.000 lavoratori impiegati in questa modalità e la diffusione era molto variegata. Nelle grandi aziende il tasso d'adozione era del 36% su iniziative strutturate e per il 7% su progetti non strutturati¹ pur dimostrandosi molto predisposte ad un'introduzione futura (Figura 1). Nelle Piccole e medie imprese (PMI) l'adozione è stata molto più limitata: del 7% in iniziative strutturate e per il 15% in iniziative non strutturate, in questo caso gli imprenditori si dimostravano più scettici all'introduzione, considerando lo Smart Working non adatto alle proprie realtà spesso poco digitalizzate (Figura 2).

Nell'anno seguente (2018) la percentuale di lavoratori impiegati tramite Smart Working era appena il 3,6% della forza lavoro totale dai 15 ai 64 anni, un dato che si presentava in fondo alla classifica europea, lontano dalla media europea dell'11,6% e ancor di più dalle percentuali di Paesi come Paesi Bassi (14,0%), Finlandia (13,3%), Austria (9,9%) o Danimarca (7,8%) (Eurostat, 2018).

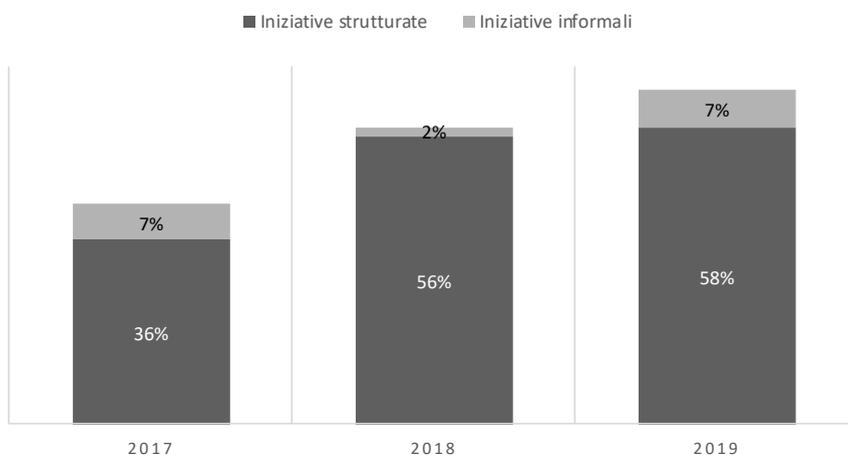
Gli Smart Worker quotati nel 2018 erano 480.000, evidenziando comunque un trend in aumento rispetto all'anno precedente. Nelle grandi imprese la percentuale era del 56% per iniziative strutturate e per il 2% in iniziative informali; per le PMI era dell'8% per iniziative strutturate e del 16% per iniziative informali (Figura 2). In queste ultime permane una mancata conoscenza e parziale disinteresse sul fenomeno.

Nel 2019 il fenomeno dello Smart Working risultava già ben consolidato nelle grandi imprese: 7 su 10 erano interessate da iniziative

¹ Per iniziative strutturate si intendono tutti quei progetti di adozione dello Smart Working che prevedono un cambiamento del lavoro in termini di flessibilità di luogo, di orario, ripensamento degli spazi, cultura orientata ai risultati e dotazione tecnologica adeguata.

strutturate (58%) o informali (7%); mentre invece rimaneva basso il tasso di adozione nelle PMI: solo 3 su 10, con un 12% di iniziative strutturate e un 18% di iniziative informali. Nel complesso, il fenomeno ha riguardato una minoranza dei lavoratori: circa 570.000 persone, registrando comunque un +20% rispetto al 2018.

Anche il percorso verso lo Smart Working nella Pubblica Amministrazione (PA) italiane è risultato in salita: nel 2017 solo il 5% delle Amministrazioni aveva iniziative strutturate all'attivo e il 4% iniziative non strutturate (Figura 3); nel 2018 in Italia solo l'8% delle Amministrazioni aveva all'attivo prime iniziative strutturate e l'1% iniziative informali, nel luglio 2019 il 16% delle Pubbliche Amministrazioni aveva sviluppato progetti di lavoro agile e il 7% aveva sperimentazioni informali in corso.



*Figura 1 – Evoluzione dello Smart Working nelle grandi aziende
Fonte: Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020.*

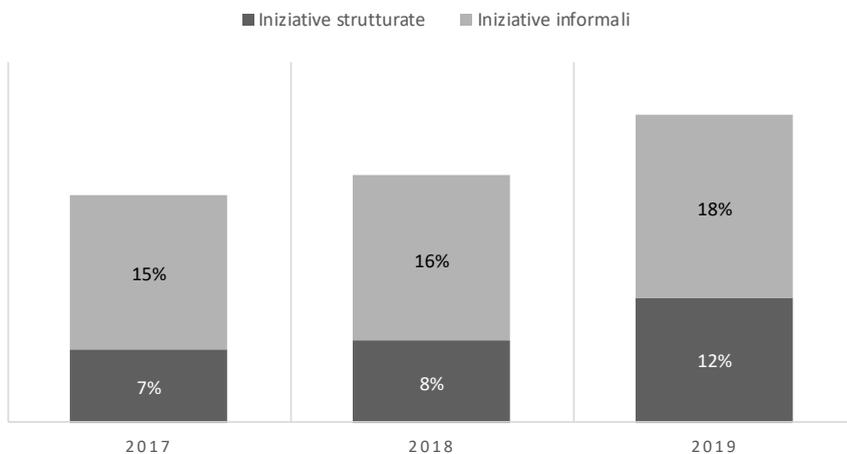


Figura 2 – Evoluzione dello smart Working nelle PMI
Fonte: Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020.

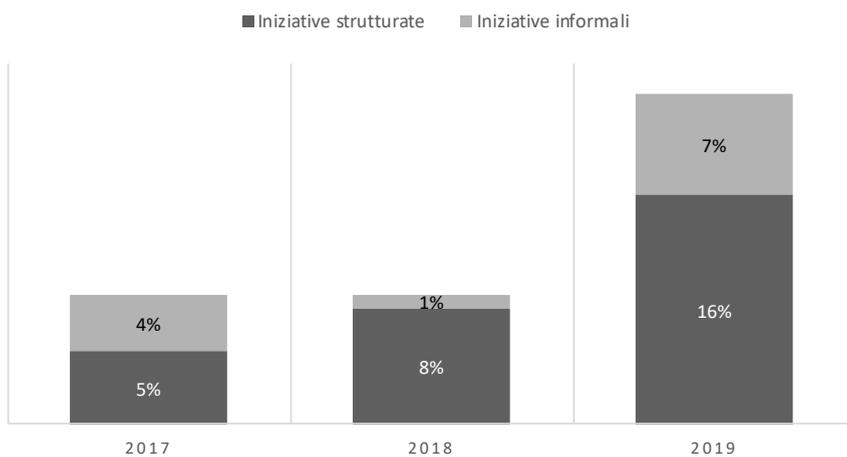


Figura 3 – Evoluzione dello Smart Working nella PA.
Fonte: Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020

Nel nostro Paese i lavoratori dipendenti sono circa 23 milioni, da cui vanno sottratti quelli che per vincoli e obiettivi diversi non possono essere occupati in modalità agile. Quindi i dipendenti potenzialmente occupabili, con le tecnologie e i modelli di Smart Working attualmente a disposizione (manager, professionisti, tecnici, impiegati d'ufficio) sono 8 milioni 359 mila. Anche se solo un terzo di questi svolgesse la propria attività "agile" saltuariamente o stabilmente, il numero sarebbe di 2 milioni 758 mila persone. La limitata diffusione di questa modalità lavorativa, misurata fino al 2019, è stata dovuta principalmente all'iniziale scetticismo e alla diffidenza da parte degli imprenditori che ritenevano il lavoro agile non adattabile alla propria realtà aziendale specialmente nei settori: agro-alimentare, manifatturiero, costruzioni, commercio, hotellerie e ristorazione.

Da febbraio 2020, in periodo di emergenza epidemiologica da Covid-19, un numero sempre crescente di aziende ha via via chiesto ai loro dipendenti di limitare le trasferte di lavoro e lavorare in Smart Working, utilizzando gli strumenti di collaboration a loro disposizione². Per alcune aziende (A2A, Ibm, Intesa San Paolo, Pirelli, Salini

² Grazie ad un decreto attuativo, approvato d'urgenza, si è prevista l'adozione dello Smart Working anche senza un accordo preventivo con i dipendenti (così come richiede invece la Legge sul lavoro Agile del 2017). In particolare, il decreto attuativo del 23 febbraio 2020 n. 6 – recante le misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da SARS-CoV-2 – ha previsto "la sospensione delle attività lavorative per le imprese [...] ad esclusione di quelle che possono essere svolte in modalità domiciliare ovvero in modalità a distanza". Come si legge sul testo pubblicato in Gazzetta ufficiale, la decisione è stata presa dalla Presidenza del Consiglio "ritenuta la straordinaria necessità e urgenza di emanare disposizioni per contrastare l'emergenza epidemiologica da Covid-19, adottando misure di contrasto e contenimento alla diffusione del predetto virus". Oggi, a seguito delle successive disposizioni attuative del Governo varate per contenere e gestire l'emergenza epidemiologica da Covid-19, ormai quasi tutte le realtà italiane hanno adottato forme di Smart Working. In particolare il DPCM dell'8 marzo recita all'articolo 2, comma 1, lettera r: "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". Infine, il DPCM

Impregilo, PwC, KPMG, Luxottica, Enel, Eni, Saipem, Snam, Vodafone) si è trattato di un'implementazione su più vasta scala di una modalità già sperimentata e utilizzata, per altre si è trattato di una prima sperimentazione colma di impreparazione.

La situazione emergenziale ha, quindi, sovvertito completamente il precedente scenario, stimando un numero di occupati in modalità agile pari a 2 milioni 205 mila, il 17,2% della forza lavoro nelle imprese.

I provvedimenti ai fini della prevenzione e del contenimento della diffusione del Covid-19 hanno accelerato il processo di adozione dello Smart Working anche nella PA. La Direttiva 2/2020 prevede che il lavoro agile sia “la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni”. Come riferisce il ministero della PA, le amministrazioni centrali hanno collocato in Smart Working circa l'80% del personale e i dati di tutte le Regioni si attestano su una media del 69%. Questa prima adozione seppur ancora in fase di adeguamento rappresenta comunque un'occasione per portare permanentemente a sistema il 30-40% dell'ordinario in modalità agile.

Durante la fase più acuta dell'emergenza lo Smart Working ha coinvolto il 97% delle grandi imprese, il 94% delle PA italiane e il 58% delle PMI, per un totale di 6,58 milioni di lavoratori agili, circa un terzo dei lavoratori dipendenti italiani, oltre dieci volte più dei 570mila censiti nel 2019.

A marzo 2020 le attività di sperimentazione su larga scala del cosiddetto Smart Working si presentavano con esiti molto differenziati geograficamente: al Nord Italia, la quota di dipendenti interessati è la più elevata 18,8%, al Centro la quota scende al 17,4%, mentre al Sud Italia si ferma al 15,3%. Questi dati vanno letti non solo in base alle differenze economico-produttive sussistenti da sempre sul territorio italiano, ma anche tenendo conto del differente livello di innovazione nell'organizzazione del lavoro nelle imprese (Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2020).

A settembre 2020, tra rientri consigliati e obbligatori, gli Smart Worker sono scesi a 5,06 milioni, suddivisi in 1,67 milioni nelle grandi

dell'11 marzo raccomanda che “in ordine alle attività produttive e alle attività professionali sia attuato il massimo utilizzo da parte delle imprese di modalità di lavoro agile per le attività che possono essere svolte al proprio domicilio o in modalità a distanza”.

imprese, 890 mila nelle PMI, 1,18 milioni nelle microimprese, 1,32 milioni nella PA: in media i lavoratori nelle grandi aziende private hanno lavorato da remoto per la metà del loro tempo lavorativo (circa 2,7 giorni a settimana), nel pubblico 1,2 giorni a settimana.

4. Le leve dello Smart Working

Sebbene i differenti contributi in tema di Smart Working presenti nella letteratura organizzativa si siano focalizzati su specifici aspetti chiave dello Smart Working, è possibile identificare tre leve essenziali per l'implementazione di un completo ed efficace modello di Smart Working (Birkinshaw et al., 2008; Elsbach e Pratt, 2007; Mann, 2012; Reyt e Wiesenfeld, 2015):

- cultura organizzativa e pratiche manageriali
- tecnologie digitali
- spazi di lavoro.

4.1. Cultura organizzativa e pratiche manageriali

L'adozione dello Smart Working richiede un profondo cambiamento dei comportamenti e della cultura organizzativa e l'adozione di nuove pratiche manageriali e stili di leadership.

Lo Smart Working privilegia la partecipazione e il coinvolgimento, rivalutando fiducia, reciprocità e autonomia dei lavoratori. Tutto ciò implica l'adozione di modelli di gestione del personale e leve operative che generino empowerment, ovvero accrescano le possibilità dell'individuo di controllare la propria vita lavorativa, rafforzandone le capacità di compiere delle scelte e trasformarle in azioni. Una serie di azioni dovrà essere adottata per avviare un processo di empowerment in un contesto aziendale:

- chiara definizione della strategia: obiettivi e compiti definiti per ciascun lavoratore;
- formazione del management: insegnare ai manager come lasciare autonomia ai membri del team e fidarsi di loro;
- uso di supporti appropriati (ad esempio, social network aziendali): per aiutare a costruire collaborazione;

- sviluppo di sistemi di revisione e valutazione a 360 gradi: per incoraggiare il dialogo tra un manager e la sua squadra e sviluppare strategie di formazione legate alle performance.

Se il principio di collaborazione è importante in tutte le attività lavorative, nello Smart Working la collaborazione è fondamentale perché permette di raggiungere gli obiettivi, rendendo il team più produttivo, consente di evitare l'isolamento sociale, uno dei maggiori rischi di questa modalità di lavoro, agevola la creazione di relazioni professionali tra colleghi e favorisce l'espressione delle proprie idee.

Da questo punto di vista, è responsabilità dell'azienda favorire la comunicazione e lo scambio tra i singoli membri del gruppo, incentivando l'utilizzo di tecnologie digitali avanzate che supportano la connettività di persone, spazi, oggetti ai processi di business, con l'obiettivo di aumentare la produttività, innovare, coinvolgere persone e gruppi di lavoro. Per farlo è, prima di tutto, fondamentale fornire a tutti gli strumenti tecnologici adeguati, ma altresì importante mettere in atto azioni per agevolare la collaborazione:

- semplificazione delle comunicazioni, favorendo le conversazioni real-time per gestire progetti, ad esempio attraverso chat comuni;
- organizzazione di team-building e meeting virtuali;
- gestione dei documenti in cloud;
- planner, appuntamenti gestiti attraverso un calendario condiviso.

Nella nuova cultura lavorativa dello Smart Working si lascia ai dipendenti autonomia e responsabilità delle scelte. Tale accresciuto livello di autonomia, tuttavia, può essere assicurato modificando l'azione del controllo. Alla supervisione diretta si dovranno sostituire modelli di Management by Objective, ovvero il controllo dei risultati e dell'efficienza dei processi, offrendo alle persone maggiore libertà nella gestione degli spazi e di tempi di lavoro, due dimensioni fortemente trascurate in passato (Cameron e Green, 2015). I manager dovranno stilare liste di obiettivi e programmare le attività necessarie per conseguirli, stabilire un ordine di priorità, pianificare i range di tempo dedicati a ciascun obiettivo, e infine misurare con dei Key Performance Indicators (KPI) le performance di processo. Questo tipo di pianificazione introduce e valorizza i feedback con relativi premi alla produttività, la condivisione di informazioni e documenti (che online può essere ancora più immediata) e quindi la partecipazione di ogni componente del team.

Nel Management by Objective, gli obiettivi che vengono assegnati devono essere SMART, ovvero specific, measurable, achievable, relevant e temporary.

Un obiettivo specifico (“specific”) non lascia spazio ad ambiguità, gli obiettivi devono essere formulati nel modo più preciso e concreto possibile in modo tale che il risultato da perseguire risulti chiaro. È misurabile (“measurable”) quando è oggettivamente verificabile anche in fase di controllo; è raggiungibile (“achievable”) quando è coerente con le risorse e capacità dell’organizzazione, né sovradimensionato perché sarebbe irraggiungibile né sottodimensionato perché non genererebbe una adeguata tensione e spinta al miglioramento. È rilevante (“relevant”) da un punto di vista organizzativo quanto è coerente con la mission aziendale; è definito nel tempo (“temporary”) quando è specificato il termine temporale per il suo raggiungimento.

Il top management dovrà pertanto assolvere a tre compiti fondamentali:

1. Definire: cioè identificare e comunicare in modo chiaro le prestazioni da raggiungere così che ogni dipendente comprenda quali siano i suoi compiti e le sue responsabilità. Inoltre, il manager deve definire in modo chiaro quali siano i KPI da controllare per permettere anche al personale di porre la propria attenzione soprattutto sugli aspetti più importanti.
2. Facilitare: cioè fornire tutte le risorse necessarie affinché il personale raggiunga gli obiettivi nei tempi stabiliti e allo stesso tempo possa superare le eventuali barriere.
3. Incoraggiare: stimolare i dipendenti per il raggiungimento dei risultati desiderati attraverso adeguate ed equilibrate ricompense tra il personale, finalizzate anche ad ottenere adesioni tra gli operatori.

Strettamente legato al concetto di autonomia è quello di fiducia. Il passaggio da un sistema basato sul controllo del lavoro ad un sistema basato su responsabilità e autonomia determina inevitabilmente un’evoluzione nel rapporto tra azienda e dipendente basato sulla fiducia. La non presenza fisica del lavoratore in ufficio e l’impossibilità di controllo visivo comportano necessariamente che ci si affidi alla sua professionalità e coscienziosità nel portare a termine compiti e mansioni. Un rapporto di fiducia tra dipendente e responsabile è determinante affinché possa essere applicato lo Smart Working: ciò che conta, infatti, non è il dove, come e quando, ma i risultati raggiunti dal dipendente.