
Smart working, agili si diventa Basta porsi le giuste domande

Anche in Italia cresce l'attenzione verso lo Smart working. Ma le nostre aziende sono pronte ad affrontare questo cambiamento? I risultati dello studio condotto da OD&M suggeriscono di valutare se e in che modo adottare all'interno di un'organizzazione la modalità di lavoro agile e invitano a riflettere sull'opportunità di intraprendere un profondo processo di change management che garantisca l'allineamento fra le dimensioni di mindset delle persone e cultura organizzativa da una parte e organizzazione del lavoro dall'altra.

Gli Autori

- **Rossella Riccò**, Responsabile Area Studi e Ricerche di OD&M Consulting
- **Stefano Porta**, Senior Consultant di OD&M Consulting

Lo studio recentemente pubblicato da ILO ed Eurofound dal titolo *Working anytime, anywhere* propone di differenziare le modalità di lavoro in base a due dimensioni, il livello di utilizzo di tecnologie informatiche e il luogo di svolgimento della prestazione lavorativa arrivando così a distinguere fra quattro macro categorie di lavori: svolti esclusivamente presso gli ambienti aziendali indipendentemente dal livello di tecnologie informatiche utilizzato; occasionalmente svolti all'esterno degli ambienti aziendali utilizzando strumenti tecnologici; svolti regolarmente (alcune volte a settimana) in molteplici luoghi esterni agli ambienti aziendali utilizzando un elevato livello di mobilità e di strumenti tecnologici; svolti regolarmente (alcune volte al mese) in molteplici luoghi esterni agli ambienti aziendali oppure svolti con frequenza presso la propria abitazione sempre ricorrendo all'uso di strumenti tecnologici (telelavoro).

Lo studio citato vede l'Italia come il Paese europeo con la più bassa percentuale di lavoratori che svolgono il loro lavoro fuori dagli ambienti aziendali utilizzando tecnologie avanzate attraverso soluzioni di telelavoro o altre forme di

lavoro corrispondenti a quello che solitamente viene definito Smart working, che ILO ed Eurofound hanno indicato con il termine ICT mobile work (Figura 1).

Sebbene il nostro Paese risulti all'ultimo posto in questo confronto europeo, negli ultimi cinque anni l'attenzione posta allo Smart working sta crescendo notevolmente anche in Italia (Figura 2) in particolar modo grazie alle attività divulgative e promozionali realizzate dal Comune di Milano attraverso le giornate agili iniziate nel 2014 e trasformatesi quest'anno nella settimana del lavoro agile¹, agli studi promossi da centri specializzati (Osservatorio sullo Smart working del Politecnico di Milano, Cranet 2015) e alla promulgazione il 22 maggio della Legge 81/2017 pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 13 giugno che negli articoli dal 18 al 24 norma il lavoro agile, termine generalmente utilizzato come traduzione italiana del concetto di Smart working².

L'attenzione costante posta da OD&M all'evoluzione del mondo del lavoro, ci ha portati a notare come il crescente interesse di istituzioni e aziende al tema dello Smart working tenda a concentrarsi nel dibattito in corso sull'aspetto

¹ La prima giornata agile promossa dal Comune di Milano è stata organizzata il 6 febbraio 2014 coinvolgendo sette enti pubblici e 97 aziende (delle quali 56 avevano già attive forme di lavoro agile) interessando 5.681 potenziali lavoratori. La seconda giornata agile è stata realizzata il 25 marzo 2015 coinvolgendo 16 enti pubblici e 133 aziende (delle quali 83 avevano già attive forme di lavoro agile) interessando 8.175 potenziali lavoratori. La terza giornata agile è stata realizzata il 18 febbraio 2016 coinvolgendo 17 enti pubblici (dei quali 10 avevano già realizzato forme di lavoro agile) e 153 aziende (delle quali 81 avevano già attive forme di lavoro agile) interessando 9.670 potenziali lavoratori. Nel 2017 il Comune di Milano ha ampliato la giornata del lavoro agile realizzando la settimana del lavoro agile nel periodo 22-26 maggio 2017 coinvolgendo 148 realtà fra aziende, enti sindacati e spazi di condivisione.

² Percorso legislativo che ha avuto avvio a inizi 2014 a seguito della proposta di legge presentata da Alessia Mosca e colleghe.

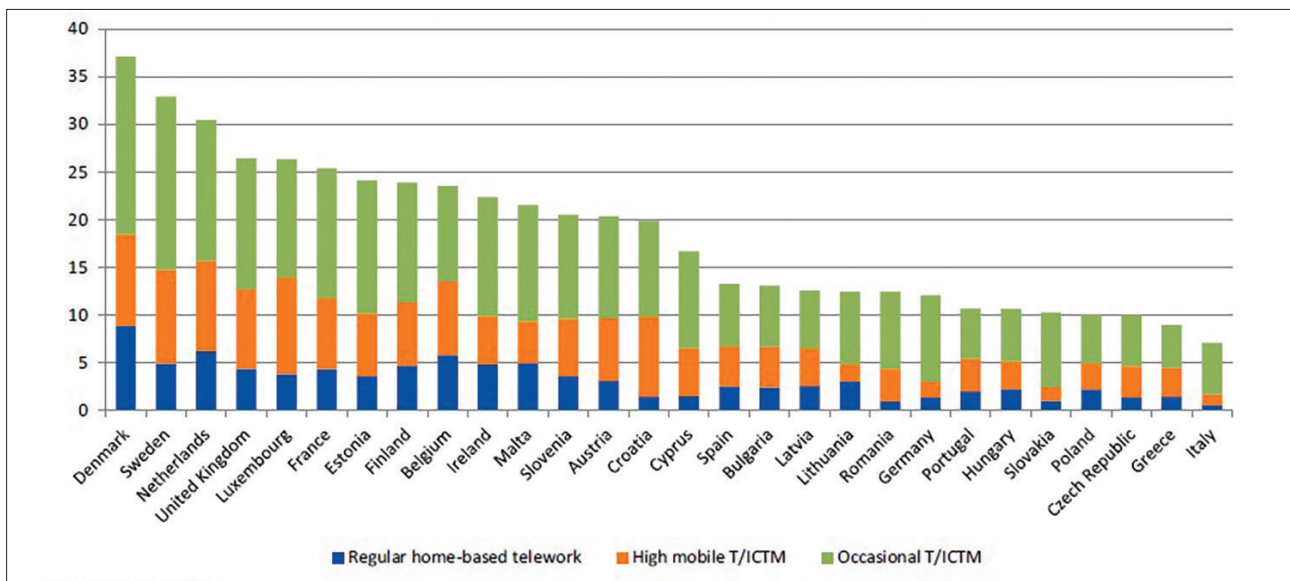


Figura 1. Percentuale di lavoratori che svolgono il proprio lavoro in telelavoro o Smart working in Ue, per Paese e modalità di lavoro (ILO-Eurofound, 2017, pag. 15)

tecnologico che rende possibile passare da forme di lavoro tradizionale a forme di lavoro agile e sull'aspetto normativo che definisce il framework entro il quale poter agire, e manchi spesso di 'chiarezza' rispetto al significato attribuito al concetto di Smart working, ai motivi che possono spingere le aziende a ricorrervi, ai benefici e alle criticità che possono essere collegati alla sua adozione. Per capire il punto di vista delle aziende operanti in Italia rispetto a questi temi, a maggio 2017 abbiamo realizzato una survey online diretta a HR manager e dirigenti aziendali coinvolgendoli nell'identificazione del significato attribuito al concetto di Smart working, dei motivi che possono spingere le aziende ad adottarlo, dei benefici e delle criticità a esso connessi, all'importanza e alla criticità dei diversi ambiti o dimensioni in cui lo Smart working può essere scomposto rilevando infine il livello di 'smartitudine' riconosciuto alla propria organizzazione definendo in che misura la propria organizzazione dispone delle risorse necessarie per lavorare in modo smart.

I risultati dello studio

Hanno preso parte allo studio 84 aziende³ di cui il 46,4% fa già Smart working (il 21,4% adottandolo già in modo strutturale, il 25% in fase di sperimentazione), il 41,7% intende farlo in futuro (il 32,1% non lo ha ancora pianificato e il 9,5% avendo già pianificato di inserirlo) e l'11,9% non lo fa e non intende farlo (10,7% perché ritiene non

sia applicabile alla propria realtà e l'1,2% perché non è interessato a introdurlo). Fra le aziende che adottano lo Smart working la maggior parte realizza alcune iniziative strutturate e integrate sulla base di una policy aziendale (46,2%), segue un 38,5% di aziende che fa alcune iniziative strutturate e integrate che esprimono la vision aziendale e traducono i principi e la policy aziendale e un 15,4% che realizza alcune iniziative specifiche.

Analizzando come viene implementato lo Smart working da queste aziende, emerge come solo il 17,9% indichi che sia una soluzione per tutti, nel 59,0% dei casi è una soluzione per molti e nel 23,1% dei casi una soluzione per alcuni. Le aziende che rendono lo Smart working una soluzione per molti o per alcuni indicano l'attività lavorativa (84,4%), le necessità personali (richiesta del singolo) 40,6% e le aree-funzioni aziendali (40,6%) i principali criteri in base ai quali vengono ad essere identificate le persone da coinvolgere nello Smart working.

Indipendentemente dal ricorso o meno delle aziende allo Smart working, come prima cosa abbiamo chiesto ai partecipanti alla survey di esprimere attraverso una parola il concetto chiave che collegano allo Smart working rilevando come flessibilità, responsabilità e autonomia siano i tre concetti maggiormente utilizzati.

Ricollegandosi alle diverse definizioni di Smart working utilizzate in Italia che lo vedono descritto ora come "modalità di esecuzione del rapporto di lavoro" (Legge

³ I rispondenti sono per lo più HR manager, 81%, seguiti da persone della Dirigenza, 7%, della Proprietà, 6% e Altro 6% e rappresentano prevalentemente realtà aziendali concentrate nel Nord Ovest (56%), e a seguire nel Nord Est 28,6% e Centro Sud Isole 15,5%, prevalgono le aziende di grandi dimensioni (oltre 500 dipendenti) 49%, seguite da quelle di medie dimensioni, 34%, e piccole dimensioni (17%), da aziende che operano nel settore dei servizi e del commercio o altro (56%) e nel 44% aziende dell'industria, delle costruzioni e utility.

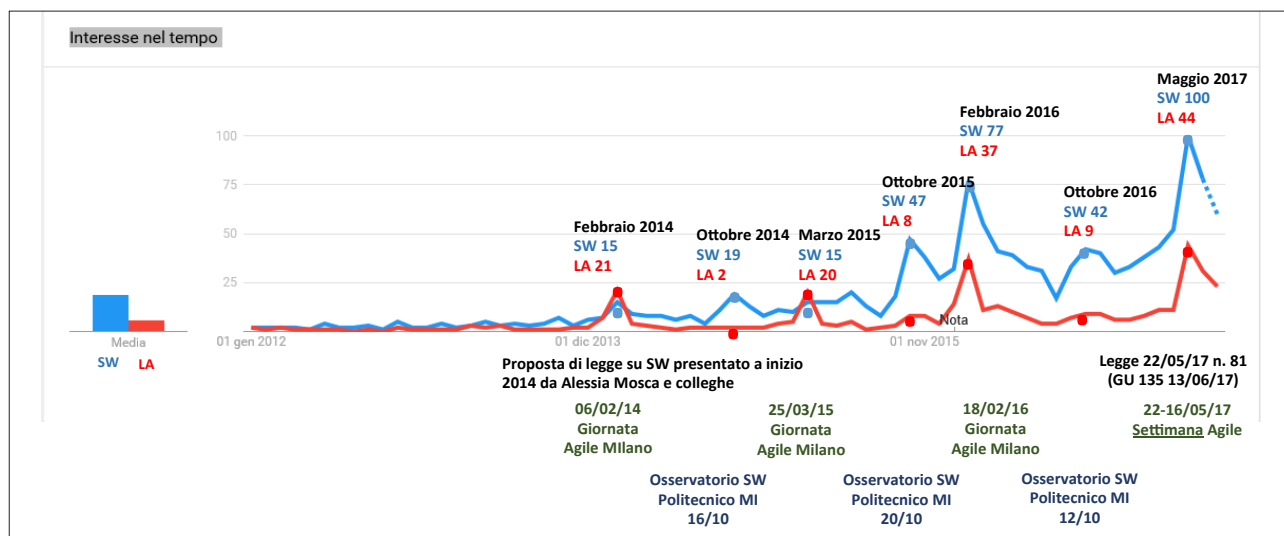


Figura 2. Trend relativi al lavoro agile in Italia nel periodo 2014-2017 (nostre elaborazioni attraverso Trends Google)

81/2017)⁴, ora come “nuovo approccio all’organizzazione o modello organizzativo” (Governo su Clicklavoro)⁵ o, in altri casi ancora, come “nuova filosofia manageriale” (Osservatorio Smart working Politecnico di Milano)⁶, i tre quarti dei nostri rispondenti riconoscono lo Smart working come approccio organizzativo: “Organizzazione e gestione flessibile delle attività di lavoro rispetto a tempi spazi, ambienti e strumenti”.

Il principale motivo che porta le aziende a realizzare lo Smart working è: “Migliorare il work-life balance (WLB) delle persone” (48,8%), seguono poi “Efficienza” (19%: incrementare la produttività 10,7% e ridurre i costi 8,3%), “Attrarre, trattenere motivare le persone” (17,9%), “Cambiare cultura manageriale” (11,9%) e “Corporate Social Responsibility” (2,4%).

Oltre il 50% dei rispondenti riconosce tre principali benefici e una criticità collegati all’adozione dello Smart working. Benefici: “Aumento della soddisfazione e della motivazione delle persone” (64,3%), “Passaggio del focus dal presenzialismo agli obiettivi/risultati prodotti” (61,9%) e “Aumento WLB” (61,9%). Criticità: “Realizzare il cambiamento culturale” (64,3%).

Poiché l’azienda, all’interno di un determinato contesto socio-economico-normativo, è chiamata a mantenere in equilibrio fra loro l’aspetto umano – le persone, con il loro mindset e le loro relazioni che inserite e immerse nei valori,

nella storia e nei riti aziendali danno vita alla cultura organizzativa – e quello organizzativo – organizzazione del lavoro definita dalle policy, dai processi, dai compiti, dalle tecnologie e dagli spazi – abbiamo chiesto ai partecipanti alla survey di attribuire su una scala da 1-10, il livello di importanza e di difficoltà riconosciuto a sei ambiti-dimensioni in cui ci è sembrato utile scomporre lo Smart working: Mindset, Cultura, Organizzazione del lavoro, Tecnologia, Policy e Spazi.

Gli ambiti emersi come più importanti risultano essere Cultura (voto medio 9), Mindset (8,7), Organizzazione lavoro (8,6) seguiti da Tecnologia (8,4) Policy (7,8) e Spazi (6,5). In termini di difficoltà di azione per l’adozione dello Smart working le aziende vedono ai primi tre posti ancora Cultura (7,4) Mindset (7,0) e Organizzazione del lavoro (6,5) e a seguire (con difficoltà molto più limitata –valore medio sotto il 6) Policy, Spazi e Tecnologia.

Approfondendo quelle che abbiamo considerato essere le tre dimensioni *core* dello Smart working, Cultura, Mindset e Organizzazione del Lavoro, i 10 elementi chiave per realizzare lo Smart working (valori medi maggiori di 8 e riconosciuti come “molto importanti”, voti 9-10, da almeno il 50% rispondenti) risultano essere in ordine decrescente di importanza: autonomia e responsabilità (9,3, elemento Mindset); spostamento focus da presenza a risultati (9,1, cultura); diffusione cultura fiducia (9,1, cultura); adottare

⁴ Modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

⁵ Nuovo approccio all’organizzazione, in cui le esigenze individuali del lavoratore si contemperano, in maniera complementare, con quelle dell’impresa al fine di conciliare, innovare, competere. Questo approccio vede la centralità di: risorse umane che devono rivedere il loro ruolo in un’ottica di flessibilità aumentando sinergie con management; tecnologia, ossia modalità “agili”, tecnologicamente avanzate e accesso ai dati da remoto; monitoraggio costante, ovvero l’analisi dei risultati del lavoro per valutare l’efficienza personale.

⁶ 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.

leadership partecipativa (8,9 , cultura); attitudine a utilizzo strumenti digitali (8,6, mindset); definizione di KPI per valutare i risultati ottenuti attraverso lo Smart working (8,3, organizzazione del lavoro); attenzione privacy e sicurezza dati Mindset-avere leader facilitatori (8,3, cultura); condivisione valori, mission, risultati (8,3, cultura); predisposizione al cambiamento e adattamento veloce a esso (8,3, mindset). Da ultimo abbiamo chiesto ai rispondenti di indicare quanto la propria azienda fosse pronta per lavorare in modo smart. Le risposte registrate mettono in luce come le aziende ritengono di disporre già delle tecnologie necessarie per lavorare in modalità smart (83,3%) e di avere le capacità organizzative per adottare lo Smart working (70,2%), pensano di avere persone con mindset e competenze adatte a lavorare in modalità smart e di avere policy in grado di sostenere lo Smart working (53,6%), di avere un top management che crede nell'utilità dello Smart working, una cultura aziendale che supporta il lavoro smart e di disporre di spazi di lavoro differenziati e facilmente riconfigurabili (52,4%). L'elemento più critico risulta essere il middle management che meno del 50% dei rispondenti ritiene abbia le attitudini e le competenze per gestire i collaboratori in modalità smart.

Riflessioni per un approccio consapevole allo Smart working

Il confronto con le aziende, in linea con quanto indicato in letteratura (Sarti, Torre, 2017), ci ha permesso di riconoscere come lo Smart working sia caratterizzato dalla flessibilità nei tempi, nei modi, nei contenuti e negli strumenti di lavoro. Flessibilità che richiede di essere necessariamente accompagnata da una responsabilizzazione delle persone rispetto ai risultati da portare e a una discrezionalità di azione rispetto alle modalità seguite per raggiungere questi risultati. Per evitare di utilizzare uno stesso termine cui vari interlocutori possono attribuire significato diverso, è importante chiarire cosa si intende quando si parla di Smart working. Combinando fra loro la visione del Chartered Institute of Personnel and Development (2008) e di Andy Lake (*Smart Flexibility*, 2015), definiamo Smart working come: approccio organizzativo inteso a conseguire maggiore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati produttivi e maggior work life balance per le persone, attraverso una combinazione di flessibilità, discrezionalità e responsabilizzazione rispetto a tempi, luoghi, strumenti e modi di lavoro, accompagnata dall'ottimizzazione degli strumenti e degli ambienti di lavoro

Come sottolineato da Andy Lake (2015) elementi chiave dello Smart working sono la gestione per risultati, una cultura della fiducia, alti livelli di discrezionalità e flessibilità rispetto ai tempi e ai luoghi di lavoro, nuovi strumenti e ambienti di lavoro, bassa dipendenza da risorse fisiche e apertura al cambiamento continuo. Confrontandoci con

il mercato, abbiamo avuto la sensazione che lo Smart working fosse diventato una moda manageriale utilizzata come 'risposta a tutti mali', confondendolo spesso con la ricerca di forme di flessibilità più o meno avanzate, mentre siamo convinti che lo Smart working è una delle risposte alla flessibilità, forse la massima espressione di questa, ma potrebbe non essere la risposta più efficace al bisogno specifico dell'azienda. Fare Smart working implica un processo di cambiamento che coinvolge tutta o gran parte dell'organizzazione (si inizia infatti a parlare anche di smart production), che modifica profondamente la cultura aziendale le modalità operative di lavorare e di collaborare e che richiede lo sviluppo di nuove competenze (sia digitali sia, soprattutto, manageriali).

Valutare se e in che modo adottare al proprio interno lo Smart working richiede quindi alle aziende di riflettere sull'opportunità di intraprendere un profondo processo di Change management che garantisca l'allineamento fra le dimensioni di mindset delle persone e cultura organizzativa da una parte e organizzazione del lavoro dall'altra. Questa valutazione non può esimersi dal porsi alcune domande fondamentali che, all'interno del vincolo rappresentato dalla normativa (Legge n.81 del 2017), accompagnano l'azienda a esplicitare i motivi che la portano a fare Smart working, a definire cosa deve cambiare a livello profondo al proprio interno e attraverso quali soluzioni questo cambiamento profondo viene ad essere realizzato.

Nel processo di valutazione dell'adozione di Smart working da parte di un'azienda, la prima domanda che riteniamo essenziale porsi è: "Perché la mia azienda vuole fare Smart working?". Mentre la domanda può sembrare di per sé banale, non lo è la risposta, soprattutto perché: lo Smart working potrebbe non essere la vera risposta alla sfida e agli obiettivi che l'azienda si pone che condiziona profondamente il "cosa devo cambiare" all'interno dell'azienda per rendere il progetto efficace e il "come devo cambiare"; tale risposta indirizza significativamente il processo di comunicazione e di engagement delle persone; la risposta determina quali indicatori di risultato andare a prendere come riferimento per valutare il successo dell'iniziativa.

Fare chiarezza rispetto a sfide e obiettivi che guidano l'azienda ad aprirsi allo Smart working (benessere delle persone, riduzione costi, incremento produttività, riduzione assenteismo, minor impatto ambientale, ecc.) permette di capire in che punto posizionarsi all'interno di un percorso che vede nello Smart working l'approccio organizzativo posto all'apice di un *continuum* crescente di flessibilità che coinvolge via via un numero crescente di persone nell'azienda fino ad arrivare a interessare l'intera popolazione.

Il secondo passaggio che un'azienda è chiamata a fare nel momento in cui si trova a valutare la possibilità di adozione dello Smart working è quello di definire "cosa deve cambia-



re” a livello profondo rispetto tre dimensioni che abbiamo visto rappresentare gli aspetti chiave dello Smart working: cultura organizzativa, organizzazione del lavoro e mindset. Rispetto alla cultura organizzativa occorrerà verificare: il livello di fiducia ed engagement delle persone, l’interesse delle persone per forme di lavoro più flessibili, ma allo stesso tempo più responsabilizzanti che richiedono capacità di autonomia decisionale, i modelli di leadership e gli stili di lavoro presenti in azienda, il livello di orientamento al risultato e alla delega, il livello di collaborazione-condivisione/networking, l’apertura al cambiamento, la cultura manageriale e l’approccio al performance management. La verifica degli elementi culturali e della loro compatibilità con l’approccio al lavoro agile permette di disegnare iniziative utili a ‘toccare’ i temi più profondi dell’organizzazione, che richiedono maggior tempo per essere eventualmente riallineati, ed evitare la presenza di più culture del lavoro nell’organizzazione.

Rispetto a organizzazione del lavoro la valutazione di adozione dello Smart working richiede di attuare un’analisi dei ruoli, delle attività e dei processi finalizzata a dimensionare il mix ottimale di lavoro tradizionale (in sede) e lavoro smart e nonché il dimensionamento e logiche di gestione degli spazi lavorativi, ridisegnando i meccanismi di pianificazione e coordinamento, il sistema di performance management e i protocolli di comunicazione. Questo tipo di analisi permetterà di progettare la flessibilità da un punto di vista operativo (flessibilità di tempo, spazio-luogo, ambiente, strumenti lavoro).

Alla base della valutazione dell’adottabilità dello Smart working nella propria realtà aziendale, oltre alle dimensioni organizzative di cultura e organizzazione del lavoro non può essere trascurata l’attitudine-predisposizione individuale delle persone ad approcciarsi e ad imparare a utilizzare le tecnologie e ad affrontare il cambiamento (mindset) sia da un punto di vista operativo che di comando (dimensione gestionale) per capire quanto a livello individuale e di team siano pronte e preparate per lavorare in un contesto smart.

Verificare quanto questi tre elementi *core* del cambiamento siano allineati agli obiettivi che spingono l’azienda a valutare l’adozione dello Smart working permette di capire dove e come è necessario intervenire per realizzare il cambiamento desiderato a livello organizzativo, di team e individuale.

L’ultimo passaggio che un’azienda è chiamata a fare consiste nel definire quali sono gli strumenti e le soluzioni necessarie per ‘mettere a terra’ il progetto di Change management fino a questo punto delineato nei suoi elementi *core*. Si tratta di stabilire “come realizzare concretamente il cambiamento” riprogettando coerentemente

luoghi e spazi di lavoro, implementando la tecnologia necessaria (oggi decisamente accessibile), formalizzando in policy le logiche di lavoro tracciate nelle precedenti fasi e identificando KPI utili a verificare i risultati portati dall’adozione dello Smart working al fine di monitorarli nel tempo e permettere un percorso di riallineamento continuo agli obiettivi.

Troppo spesso abbiamo visto l’attenzione delle aziende concentrata su questo ultimo passaggio del percorso (tecnologie, spazi, policy) perdendo così la visione di insieme e la capacità di dar vita a un processo di cambiamento organizzativo capace di rispondere in modo efficace a quelli che sono i reali bisogni dell’azienda e delle sue persone. Come detto, ogni azienda può scegliere di diventare agile a condizione di trovare le proprie risposte a tre domande chiave: quali sono le sfide e gli obiettivi che ci spingono a fare Smart working? Cosa dobbiamo cambiare? In termini di cultura (cambia il modo di vedere e gestire il lavoro a livello organizzativo, di gruppo e individuale), di organizzazione del lavoro (cambia il modo di lavorare e di valutare il lavoro creando le condizioni per mettere a regime il cambiamento culturale) e di mindset (rende possibile il cambiamento culturale e organizzativo); come dobbiamo cambiare? (spazi di lavoro, luoghi di lavoro, tecnologie, strumenti, policy e KPI).

BIBLIOGRAFIA

- CIPD (2008), *Smart working: the impact of work organization on job design*, Research Insights, London.
- CIPD (2014), *HR getting smart about agile working*, Research Insights, London.
- Comune Milano (2017), *Lavoro Agile*, http://www.comune.milano.it/wps/portal/ist/it/vivicitta/qualitavita/lavoro_agile.
- CRANET (2015), *Engagement o efficienza? I trend della gestione delle risorse umane*.
- Gabrielli G. (2017), *Lavoro agile e smart working: due facce di un unico approccio*, HR On Line, 12.
- Gastaldi L., Corso M., Raguseo E., Neirotti P., Paolucci E., Martini A. (2014), *Smart working: rethinking work practices to leverage employees’ innovation potential*, Conference Paper.
- ILO – Eurofound (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*.
- Lake A. (2015), *The smart working Handbook* (2nd edition), Flexibility.co.uk
- Legge 22 maggio 2017 n. 81, *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*, Gazzetta Ufficiale n.135 del 13-6-2017.
- Sarti D., Torre T. (2017), *Is Smart Working a win-win solutions? First evidence from the field*, in Addabbo T., Ales E., Curzi Y. (Eds), *Well-being at and through work*, G. Giapichelli, 231-254.
- Tucci C. (2017), *Smartworking sono già 250.000. Identikit del dipendente da casa*, IISole24Ore 14/05/17 <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-05-13/smart-working-sono-gia-250mi-la-204550.shtml?uuid=AEb8u3LB>.