

# Smart Working – prima e dopo la pandemia

## Che cos'è

È una modalità di organizzazione del lavoro che può incrementare la produttività, favorendo nello stesso tempo l'armonizzazione tra tempi di vita e di lavoro delle persone e la sostenibilità ambientale. Attraverso lo smart working, l'organizzazione dei processi di lavoro valorizza la flessibilità, con la maggiore autonomia nella scelta degli spazi di lavoro, degli orari, degli strumenti da utilizzare. All'azienda viene richiesto un investimento in software e tecnologie e tecniche da parte aziendale che garantiscano forme di comunicazione sincrone e asincrone, la cooperazione e il lavoro di gruppo, le relazioni con i clienti e i fornitori, la sicurezza dei dati e delle informazioni gestite dall'azienda e dagli operatori. Tale modalità di lavoro punta decisamente su una maggiore responsabilizzazione da parte del lavoratore e dei manager/capi rispetto ai risultati del proprio operato e sul miglioramento della performance aziendale.

## Quali problemi può risolvere

Lo smart working se ben organizzato contribuisce a:

- ridurre i costi legati alla gestione degli spazi di lavoro e al loro funzionamento (consumi energetici, manutenzione, ecc.);
- contrastare l'assenteismo;
- aumentare i tassi di produttività;
- ottimizzare i tempi di spostamento, riducendo l'inquinamento urbano e il decongestionamento dei trasporti;
- alleviare il disagio da pendolarismo casa-lavoro.

In questi mesi, durante le misure restrittive della pandemia da COVID 19, questa modalità di lavoro ha fatto scoprire al mondo la sua efficacia nel riuscire a garantire la continuità produttiva e l'erogazione dei servizi da parte di

numerose aziende e organizzazioni pubbliche e private, garantendo adeguati livelli di sicurezza sociale e sanitaria.

### **Smart working e pandemia da COVID-19: emergenza e consapevolezza**

Nel nostro paese sono stati adottati provvedimenti emergenziali per rendere immediata l'applicazione di tale modalità di lavoro in tutti i contesti produttivi e organizzativi che lo rendevano possibile, derogando (fino al 31 luglio 2020) ad alcuni requisiti richiesti dalla normativa vigente (ad esempio, l'accordo scritto con il lavoratore).

Lo smart working (prima della pandemia) è stato interpretato principalmente come una modalità per favorire la conciliazione vita-lavoro. Questo "bollino" forse ne ha limitato l'applicazione, in molti casi quasi esclusivamente destinato alle donne con bambini piccoli o con responsabilità famigliari. Si è colta poco in passato la potenzialità strategica in termini di aumento della produttività e di promozione dell'innovazione dei processi di lavoro. L'applicazione è stata ostacolata, inoltre, dalla (apparente) difficoltà a garantire la salute e la sicurezza del lavoratore/trice che opera al di fuori dei locali dell'azienda. In questi due mesi, **l'approccio allo smart working si è totalmente ribaltato.**

L'adozione dello smart working in regime di *lock down* ha assunto subito una **connotazione fortemente "produttiva"**. Le aziende hanno realizzato rapidi investimenti in software e tecnologie, diffondendoli tra i lavoratori e definendo nuovi processi di lavoro. Figure professionali apicali come i top manager, i dirigenti di azienda finanche gli amministratori delegati, raramente coinvolti in forme di lavoro agile, si sono trovati a lavorare da remoto, cercando di garantire la stessa efficacia e affidabilità di direzione. Sulla questione salute e sicurezza si registra un vero paradosso. Lo smart working si è configurato come la risposta ideale (laddove praticabile) per garantire condizioni di maggiore salute e sicurezza dei lavoratori, tanto che ora è più difficile garantire la salute e la sicurezza in azienda che a casa (per i vincoli del distanziamento sociale e delle precauzioni sanitarie).

## **Le condizioni del cambiamento**

Anche prima di questo difficile periodo di restrizioni sociali e produttive, lo smart working ha dimostrato di essere una modalità di lavoro che consente di raggiungere ottimi risultati se la sua implementazione è allineata strategicamente alle priorità aziendali. Le modalità con cui organizzare il lavoro delle persone (impiegati, tecnici ma anche e soprattutto manager), la gestione degli spazi e la scelta degli strumenti tecnologici, vanno inquadrati contestualmente nell'ambito delle esigenze produttive aziendali, i suoi valori, la sua produttività e gli obiettivi di performance in termini di redditività,

Affinché lo smart working riesca a produrre buoni risultati è importante che:

- **i capi/manager** siano disposti a far evolvere ulteriormente il proprio ruolo, abbandonando comportamenti di controllo e acquisendo una maggiore attitudine a programmare il lavoro del proprio gruppo di lavoratori, definire processi e indicatori, valutare in base ai risultati e non alla presenza fisica, comprendere e valorizzare i talenti;
- **i lavoratori e le lavoratrici** esprimano buoni livelli di autonomia, proattività ed indipendenza nello svolgere il proprio lavoro e siano messi nelle condizioni di gestire con i propri supervisor le migliori modalità di relazione lavorativa (a partire dagli orari di lavoro);
- **la direzione aziendale** metta a disposizione software e tecnologia come fattore abilitante per garantire lo svolgimento dei compiti richiesti e una efficace collaborazione, e sia disposta a ripensare gli spazi di lavoro.

L'esperienza diffusa dell'applicazione dello smart working durante le misure restrittive dovute alla pandemia ha contribuito ad accelerare la consapevolezza su queste condizioni (con qualche inevitabile disagio e disfunzione):

**I manager e i profili apicali** che hanno adottato diffusamente lo smart working hanno dovuto sperimentare nuove modalità per supervisionare e guidare il lavoro degli altri. Stando a distanza fisicamente dal proprio gruppo di lavoro si sono dovuti preoccupare della programmazione delle attività, di come verificare i risultati, di come gestire i propri collaboratori, quali modalità di coordinamento adottare per facilitare il lavoro di tutti, compreso il proprio (anche i manager si sono trovati nella difficile condizione di conciliare il lavoro da remoto con la vita personale e familiare). Questa "palestra" sta facendo crescere la consapevolezza sui benefici (produttivi e non solo) e i limiti della gestione del lavoro in remoto, e aiuterà a "smontare" pregiudizi o falsi miti sul lavoro da casa che aveva contribuito non poco alla sua scarsa adozione finora.

**I lavoratori e le lavoratrici** hanno agito una maggiore responsabilità rispetto agli obiettivi del proprio lavoro, hanno messo a disposizione in molti casi i propri strumenti e dispositivi per lavorare, hanno dovuto trovare e proporre soluzioni per riuscire a realizzare le attività, concordare con il proprio supervisore le modalità di condivisione del lavoro e non ultimo trattare sulla reperibilità oraria (con qualche disagio di troppo a questo proposito da parte di tutti).

**Le direzioni aziendali** hanno realizzato rapidamente investimenti materiali e immateriali per mettere a disposizione dei lavoratori e delle lavoratrici le tecnologie necessarie a garantire la produzione per tutti i livelli e le posizioni aziendali che era possibile adattare a questa modalità di lavoro. Difficilmente tali investimenti sarebbero stati fatti in precedenza, e difficilmente questi investimenti saranno “gettati via” con facilità. L’impegno futuro sarà semmai sostenere le aziende a migliorare la dotazione tecnologica e combinarla con modalità di lavoro in presenza, gestendo al meglio gli spazi di lavoro per ottimizzare ulteriormente i costi di produzione.

Vale la pena sottolineare, infine, che per tutti lo smart working diffuso durante il lock down è stato un banco di prova per praticare la conciliazione/condivisione dei carichi di cura nella forma più “estrema”. È stata vissuta una sovrapposizione totale dei luoghi e dei tempi di lavoro e di vita personale e familiare, in un continuum senza soluzione di continuità. Questa esperienza ha mostrato i limiti della tradizionale divisione genderizzata del lavoro retribuito e del lavoro di cura. Una maggiore equità di genere che si fondi su una equa distribuzione e impegno nel lavoro retribuito e nel lavoro di cura da parte di donne e uomini sarà una importante risorsa da mobilitare per uscire da questa crisi. Ma di questo si parlerà più diffusamente nel prossimo aggiornamento.

## **Le fasi per l’attivazione della misura**

In condizioni normali (pre-pandemia) l’adozione dello smart working in una azienda ha rappresentato un’evoluzione fisiologica di un cammino di flessibilità organizzativa. Cammino iniziato con l’introduzione di un orario di lavoro all’interno dell’azienda più orientato a conciliare le esigenze aziendali con le esigenze delle persone, nell’intento di aumentare la produttività e la redditività aziendale. Passando da una flessibilità concordata per alcune persone ad una flessibilità che coinvolga l’intera organizzazione. La premessa per l’adozione dello smart working è che l’azienda abbia chiaro che adotta tale modalità per migliorare la performance aziendale, è importante dichiararne gli obiettivi che

con esso intende raggiungere e che li dichiara in modo trasparente ai lavoratori e alle lavoratrici.

Detto questo, in termini generali, si possono identificare i seguenti principali passi operativi:

- **Rilevazione dei fabbisogni aziendali** attraverso la verifica delle seguenti informazioni: assenze, rendimento, costi, attività che non richiedono la presenza, mappa e descrizione dei processi di lavoro (pre-adozione dello smart working).
- **Rilevazione dei bisogni dei lavoratori:** raccogliere le esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici, le loro valutazioni sul lavoro svolto e i loro desideri, attraverso colloqui individuali o anche incontri di gruppo (focus group) per individuare le priorità di intervento.
- **Formare i lavoratori e i manager a lavorare in maniera flessibile.** In particolare, in riferimento a: il livello di autonomia e indipendenza delle persone nello svolgere il proprio lavoro; il livello di consapevolezza rispetto ai processi di lavoro complessivi; il modello di leadership dei manager ovvero la predisposizione alla delega, la capacità di dare autonomia nelle modalità di esecuzione delle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi; la capacità di verifica dei risultati; le modalità di coordinamento e di cooperazione.
- **Stesura regolamentazione interna** (contratti, accordi, regolamenti): stesura della policy per l'applicazione del lavoro agile, comunicazione e pubblicazione della policy. Nel regolamento interno andranno definite le regole che l'azienda vuole darsi e che il lavoratore è chiamato a condividere, con le quali vengono specificati tutti gli aspetti fondamentali connessi all'applicazione del lavoro agile (flessibilità degli spazi e flessibilità degli orari di lavoro): caratteristiche della modalità di lavoro; definizione giorni settimana, ore lavorabili fuori ufficio; lavoratori e lavoratrici coinvolti, modalità di selezione (numero e requisiti dei lavoratori che opereranno in modalità agile), procedura (chi richiede, chi accetta, chi controlla).
- **Predisposizione tecnologia e software:** selezione delle piattaforme tecnologiche e delle applicazioni più idonee allo svolgimento del lavoro in

modalità agile (messa a disposizione di pc portatili/tablet, accesso al server da remoto, condizione di sicurezza, ecc.).

- **Lancio e monitoraggio di una sperimentazione:** individuazione di un target di lavoratori all'interno dell'azienda che lavorerà in modalità agile.
- **Lavoro agile per tutti:** estensione della modalità di lavoro agile a tutte quelle mansioni che possono essere svolte in modalità agile. L'obiettivo è quello di traghettare il passaggio dell'azienda intera verso una modalità agile di lavorare.

Si sottolinea nuovamente l'importanza di accompagnare l'adozione dello smart working, prima, durante e dopo, da un'attività di **formazione/ aggiornamento** rivolta a manager e lavoratori/trici. Gli obiettivi della formazione sono specifici per ogni azienda, ma in generale con l'azione formativa ci si propone di:

- offrire informazioni corrette circa le modalità di organizzazione di lavoro in modalità smart working;
- allineare il management e i lavoratori/trici sulle risorse da utilizzare;
- assegnare gli obiettivi e le modalità di verificarle
- scardinare pregiudizi e luoghi comuni condividendo i limiti, i rischi e le opportunità di tale modalità di lavoro;
- condividere le modalità operative, i processi di lavoro, i tempi di reperibilità (certi anche se flessibili e modificabili), la gestione delle comunicazioni e degli incontri individuali e di gruppo, la cooperazione operativa, il monitoraggio dei risultati e delle performance.

Tornando al periodo attuale. **La pandemia ha “stravolto” questa sequenza di passaggi**, ma tutti restano validi ed è importante, anche se non è stato possibile farli nel momento dell'attivazione riuscire a recuperarli in questa seconda fase di graduale consolidamento in cui necessariamente lo smart working resta un importante risorsa per proseguire nel mantenere la produzione e la produttività. Sarà importante ripercorrere questi passaggi per verificare con i lavoratori e le lavoratrici coinvolti gli aspetti che hanno funzionato e quelli che hanno creato maggiori disagi o che non hanno consentito di svolgere adeguatamente il lavoro, per valorizzare quanto di

positivo questa modalità ha permesso di sperimentare e trovare altre soluzioni per superare le difficoltà incontrate.

Sarà possibile/utile **combinare, laddove possibile, una modalità di lavoro a distanza con momenti, anche sporadici di presenza al lavoro**, garantendo la sicurezza e il distanziamento sociale. Anche se non necessario tecnicamente per il lavoro svolto potrebbe essere utile, infatti, valutare l'opportunità di una occasionale presenza in azienda da parte dei lavoratori e le lavoratrici, stabilendo adeguati turni, per riprendere fisicamente contatto con l'azienda.

Sarà in ogni caso utile **non abbandonare questa modalità di lavoro e soprattutto evitare di tornare ad applicarla con la logica "limitata" del passato**. Si tratterebbe di sprecare un importante investimento.

Per garantire che lo smart working sia praticato come modalità di lavoro funzionale a favorire migliori performance aziendali è fondamentale che **sia praticato dai manager/capi** (anche in combinazione con il lavoro in presenza) perché ciò costituisce la chiave per il mantenimento delle potenzialità positive di tale forma di innovazione. Lo smart working rende più visibile la diversa maturità, attitudine e caratura nella leadership dei manager.

Ultimo, ma non meno importante, lo smart working va valorizzato anche come modalità che **facilita la condivisione dei carichi di cura** e in questo senso è fondamentale fare attenzione che nell'adozione siano coinvolti sempre sia gli uomini e che le donne.

*Leggi la regolazione normativa dello smart working (aggiornamento ad aprile 2020)*