



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

A. A. 2020/2021

Sessione di Laurea Luglio 2021

L'evoluzione dello smart working in Italia durante la pandemia da Covid-19:

analisi qualitativa dell'evoluzione degli accordi sindacali
durante il 2020 per il riconoscimento di pattern attuativi

Relatore:
Prof. Paolo NEIROTTI

Candidato:
Andrea Vetrò 267666

INDICE DEI CONTENUTI

SOMMARIO	4
1 INTRODUZIONE ALLO SMART WORKING	8
1.1 DEFINIZIONI.....	9
1.2 DIFFERENZA TRA TELELAVORO E SMART WORKING	12
1.3 L'EVOLUZIONE NORMATIVA IN ITALIA.....	14
1.4 I NUMERI DEL FENOMENO.....	16
2 ANALISI DELLA LETTERATURA	21
2.1 CONTROLLO	22
2.2 ISOLAMENTO	30
2.3 AUTONOMIA	33
2.4 COMUNICAZIONE.....	35
2.5 LE TECNOLOGIE ABILITANTI	38
3 ANALISI QUALITATIVA.....	44
3.1 MATERIALE E METODI DI ANALISI.....	44
3.2 RISULTATI DELLA RICERCA	47
3.2.1 ACCESSO ALLO SMART WORKING	47
3.2.2 MONITORAGGIO E CONTROLLO	50
3.2.3 GESTIONE DEGLI ORARI E DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE.....	52
3.2.4 FERIE E PERMESSI.....	56
3.2.5 DOTAZIONI TECNOLOGICHE E BENEFIT	58
3.2.6 NECESSITÀ DI UNA FORMAZIONE ADEGUATA.....	61
3.3 UN NUOVO FRAMEWORK TEORICO	63
3.3.1 DALLA FUNZIONE ALL'INDIVIDUO.....	63
3.3.2 REGOLAMENTAZIONE E RESPONSABILIZZAZIONE	65
3.3.3 DUE TIPI DI FLESSIBILITÀ	66
3.3.4 UNO SMART WORKING ORGANICO-MECCANICO	67
4 CONCLUSIONI E PUNTI APERTI.....	69
BIBLIOGRAFIA.....	71
SITOGRAFIA.....	73

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 3.1 Figure idonee allo smart working prima della pandemia.....	46
Tabella 3.2 Evoluzione temporale dell'accessibilità allo smart working.....	47
Tabella 3.3 Condizioni per lavorare in smart working dopo il primo lockdown.....	48
Tabella 3.4 Evoluzione temporale delle modalità di monitoraggio e controllo.....	49
Tabella 3.5 Utilizzo di software o dispositivi tecnologici per effettuare il controllo.....	49
Tabella 3.6 Esigenze per il ritorno in presenza.....	50
Tabella 3.7 Configurazione degli orari e degli altri istituti.....	51
Tabella 3.8 Eccezioni sugli straordinari.....	51
Tabella 3.9 Evoluzione temporale della gestione degli orari e del diritto alla disconnessione....	52
Tabella 3.10 Tempi e modalità di disconnessione.....	53
Tabella 3.11 Reintegro degli straordinari per alcune categorie di lavoratori.....	54
Tabella 3.12 Istituti utilizzati per gestire le assenze durante l'emergenza.....	54
Tabella 3.13 Evoluzione temporale del conteggio di ferie e permessi.....	55
Tabella 3.14 Meccanismi per andare incontro alle esigenze delle persone e del mercato.....	55
Tabella 3.15 Dotazioni tecnologiche prima del Covid.....	56
Tabella 3.16 Evoluzione temporale della dotazione tecnologica.....	56
Tabella 3.17 Dotazioni tecnologiche con l'avvento della pandemia.....	57
Tabella 3.18 Evoluzione temporale della concessione di benefit.....	58
Tabella 3.19 Benefit concessi dopo il primo lockdown.....	59
Tabella 3.20 Formazione obbligatoria per chi aderisce allo smart working.....	59
Tabella 3.21 Evoluzione temporale dell'accesso a percorsi formativi.....	60
Tabella 3.22 Nuove modalità e nuovi contenuti per la formazione dei lavoratori.....	60
Tabella 3.23 La responsabilizzazione come soluzione al problema della disconnessione.....	63

*A papà,
spero sarai fiero di me.*

RINGRAZIAMENTI

La stesura di questo elaborato rappresenta il completamento di un percorso universitario che ha visto coinvolte diverse persone che qui voglio ricordare e ringraziare.

In primo luogo, vorrei ringraziare il professor Neirotti per avermi guidato non solo nello sviluppo di questa tesi, ma anche in quella precedente nel percorso triennale. La ringrazio per avermi dato l'occasione di approfondire due temi interessanti e attuali quali quello della trasformazione digitale e dello smart working che mi permetteranno di aver una consapevolezza ancora maggiore del mondo del lavoro nel quale mi appresto ad entrare.

Lo sviluppo di questa tesi, inoltre, non sarebbe stato possibile senza l'aiuto, la guida e l'incoraggiamento di Daniele Secci ai quali vanno i miei più sentiti ringraziamenti. Ti ringrazio soprattutto per la vicinanza, per la disponibilità e per tutti i consigli che mi hai dato in questo periodo. Sono sicuro che saranno fondamentali per il proseguo della mia carriera lavorativa.

Questi anni universitari sono stati un'occasione per tessere e rinforzare vecchie e nuove amicizie. In particolare, ci tengo a ringraziare le due mie compagne di viaggio Giorgia e Chiara, che mi hanno supportato e sopportato, e hanno condiviso con me molti dei momenti di questi anni universitari. I rapporti nati durante questi anni mi hanno fatto davvero capire quanto l'importanza dell'università risieda nelle persone che si incontrano più che nel tipo di formazione che si riceve.

Ci tengo a ringraziare, inoltre, gli amici di una vita. Quelli con cui sono cresciuto, grazie ai quali sono diventato anche la persona che sono adesso e che in tutti questi anni non hanno mai smesso di credere in me. Ho sempre sentito la loro vicinanza nei momenti di gioia e nei momenti più difficili.

Infine, i ringraziamenti vanno alla mia famiglia, a mio padre, a mia madre, a mia sorella e Gianluca. Grazie a loro ho capito cosa significa essere forti nei momenti di difficoltà. Ho capito che momenti come quelli esistono, ma come in tutte le cose, esiste sempre una strada se ci si ferma un attimo a riflettere e si capisce che la miglior soluzione per superarli è rimanere uniti.

SOMMARIO

Il tema del lavoro agile rappresenta una delle principali sfide per le organizzazioni degli ultimi anni. Con l'avanzamento delle possibilità tecnologiche, non solo le diverse organizzazioni, ma anche il legislatore, si sono resi conto che la trasformazione digitale ha impatti rilevanti sulle persone, sui processi e sulle modalità di conduzione del lavoro. In questo senso lo scoppio della pandemia da Covid-19 nel corso del 2020 ha svolto una funzione di acceleratore nell'aumento di consapevolezza verso questo tema, permettendo l'apertura di una finestra di analisi più approfondita verso la modalità di lavoro agile, e rendendo generalizzato quello che, fino a quel momento, era uno strumento sperimentale per un numero limitato di organizzazioni.

Lo smart working può essere analizzato sotto diverse dimensioni ma, in particolare, questa tesi restringe il campo d'indagine su alcune variabili manageriali quali il controllo, l'isolamento, l'autonomia, la comunicazione e la tecnologia. In particolare, questa ricerca si pone l'obiettivo di studiare come queste variabili sono state analizzate e declinate in diversi periodi – pre-Covid -19, durante la pandemia – da parte delle imprese, all'interno degli accordi sindacali. Questa tesi vuole evidenziare quali e in che modo questi aspetti sono presenti nelle contrattazioni e in che modo le imprese, in risposta a queste, hanno apportato soluzioni a riguardo. In particolare, si vuole studiare quanto queste soluzioni siano state il frutto di una sperimentazione orientata al futuro o quanto più il risultato di contingenze dettate dal contesto esterno. Per raggiungere questi scopi, la tesi è strutturata secondo quanto segue.

Una prima parte introduttiva analizza le principali caratteristiche del lavoro agile, sottolineando fin da subito le similitudini e le differenze con la pratica del telelavoro, ne dà una dimensione in termini di numeri in Italia, e ne traccia un'evoluzione normativa.

Nella seconda parte viene delineato un framework di ricerca che mostra le relazioni tra le variabili di interesse; in seguito, queste vengono spiegate nel dettaglio attraverso un'analisi della letteratura accademica manageriale.

Nella terza parte, infine, viene svolta un'analisi qualitativa di dati derivanti dagli accordi e dalle contrattazioni tra imprese e sindacati sottoscritti nei periodi precedenti e successivi allo scoppio della pandemia. Attraverso una codifica progressiva per variabili e categorie in aggregato di questi testi si cerca di evidenziare e di formulare delle ipotesi alla luce degli obiettivi esposti in precedenza. La successiva costruzione di un nuovo framework teorico porta a mettere l'accento su delle nuove variabili che integrano quelle analizzate in fase di analisi della letteratura e ad evidenziare i punti ancora scoperti nelle contrattazioni.

1 INTRODUZIONE ALLO SMART WORKING

La trasformazione digitale degli ultimi anni ha portato con sé innovazioni non solo in ambito tecnologico ma anche dal punto di vista dell'organizzazione delle modalità di lavoro. Queste si uniscono a logiche più ampie di gestione delle risorse umane e possono rappresentare un fattore critico di successo e una leva strategica sulle quali bisogna investire e puntare per far sì che la performance e la competitività delle imprese aumentino. Lo scoppio della pandemia da Covid-19 nel corso del 2020 ha svolto un ruolo di acceleratore per quanto riguarda la presa di consapevolezza verso questi temi.

Insieme agli obiettivi di performance e competitività vi è inoltre quello che mira a uno sviluppo sempre maggiore di un'economia sostenibile. Con questa accezione si intende un aumento dell'attenzione da parte dell'uomo verso temi di rispetto per la qualità dell'ambiente in cui vive e lavora, attraverso una riduzione delle emissioni e una salvaguardia delle risorse naturali a disposizione, ma anche una particolare attenzione per quanto riguarda la qualità del lavoro stesso: la ricerca del cosiddetto work-life balance. È sempre più nell'interesse delle imprese, infatti, quello di garantire ai propri dipendenti un ambiente di lavoro flessibile che riesca a bilanciare i due momenti della giornata: quello del lavoro e quello privato, da passare, ad esempio, con la propria famiglia.

In quest'ottica si inserisce lo smart working, o lavoro agile, come un approccio più flessibile al lavoro che riassume i concetti di innovazione e sostenibilità. Una flessibilità che si traduce in una maggiore autonomia nella scelta degli orari, degli spazi di lavoro e degli strumenti tecnologici da utilizzare. A fronte di un'organizzazione più flessibile rispetto a quella più tradizionale, il lavoratore risulta essere più responsabilizzato verso gli obiettivi dell'impresa, e maggiormente in grado di gestire il suo equilibrio tra vita privata e professionale. Queste due sfere si influenzano a vicenda e una loro gestione ottimale contribuisce alla creazione di un ambiente più efficiente e più produttivo, con uno stress minore legato, ad esempio, al minor numero di lunghi spostamenti tra casa e ambiente di lavoro (il c.d. "*commuting*").

1.1 DEFINIZIONI

Non esiste una strada unica per definire lo smart working, in quanto è un fenomeno attuale e in evoluzione, al quale si sta cercando di dare una definizione e dei confini di applicazione. Per questo motivo, nel corso del tempo di definizioni ne sono state date molte. Quelle riportate di seguito descrivono questa modalità di lavoro attraverso diverse prospettive: una prima visione più soggettiva della persona che lo descrive; una seconda, più “accademica”, da parte dell’istituzione che si occupa di studiare il fenomeno, e infine una terza che aggiunge un punto di vista normativo.

Per quanto riguarda la prima definizione è stato fatto riferimento al libro “The Smart Working Book” di Hartog, Solimene e Tufani (2015). Tra le molte opinioni raccolte nel libro è stata scelta quella di Demetrio Migliorati, Digital Workplace and Innovation Manager in Mediolanum. Secondo Migliorati lo smart working è *“applicazione delle discipline digitali, sociali e comportamentali per attivare un nuovo modo di lavorare basato sulla condivisione della conoscenza, collaborazione e trasparenza, caratterizzato da un appiattimento delle strutture organizzative e da un alto livello di trust. L’obiettivo dello smart working è l’incremento della performance organizzativa e il miglioramento del work-life balance: accesso alle postazioni di lavoro in mobilità o da casa, rimozione di sistemi di controllo basati sulla quantità di ore lavorate, utilizzo di team interdisciplinari, costruzione di spazi di lavoro basati su uno scopo (la condivisione, il brainstorming, la concentrazione, etc.) e non sulla struttura organizzativa (i.e. smart workplace).”*

La seconda definizione è stata data da Mariano Corso, responsabile scientifico dell’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano che si occupa di analizzare l’evoluzione del fenomeno in Italia. Secondo il prof. Corso *“Smart working significa ripensare il telelavoro in un’ottica più intelligente, mettere in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario lasciando alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Autonomia, ma anche flessibilità, responsabilizzazione, valorizzazione dei talenti e fiducia diventano i principi chiave di questo nuovo approccio.”*

La terza e ultima definizione che viene proposta fa invece riferimento alla Legge n.81 del 22 maggio 2017 che mette per iscritto una forma di regolazione della materia relativa al lavoro agile. Secondo la normativa lo smart working è definito come *“modalità di*

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

Seppur scritti con termini diversi, tutte e tre le definizioni riportate evidenziano alcune similitudini che rappresentano il cuore del concetto di lavoro agile: si fa riferimento alla flessibilità, all'autonomia nella scelta del luogo e orario di lavoro, alla necessità di fiducia e all'utilizzo di strumenti tecnologici adeguati.

Lo smart working si presenta, quindi, come un'opportunità sia per le imprese che per i lavoratori, ma per costruire un modello che funzioni, sono necessarie 3 leve, le cosiddette 3 B di Clapperton e Vanhoutte:

- Behaviours
- Bytes
- Bricks

Secondo gli autori di “The smart working book”, questi sono gli asset necessari per lo sviluppo e l'implementazione di un modello corretto di smart working.

Con *Behaviours* vengono indicati i comportamenti che sia il lavoratore che il manager che lo controlla devono tenere. Da un lato, quello del dipendente, la regola è quella di essere maggiormente responsabile, di raggiungere gli obiettivi prefissati nel tempo e nella qualità previsti. Dal lato del manager il cambiamento di gestione (change management) deve essere improntato sulla fiducia e non sul controllo, con l'obiettivo di indirizzare la motivazione dei dipendenti. Come dice Frans Van Rooy (Performance Consulting): *“Fiducia e controllo sono due vasi comunicanti. Controllo + Fiducia = 100. Maggior controllo implica minore fiducia. Più è alto il livello di fiducia, più basso è il livello di controllo.”* La fiducia rappresenta le fondamenta per costruire un modello di smart working. Il concetto di fiducia indica la capacità del lavoratore di determinare il quando, il dove e il come eseguire il lavoro nel miglior modo e di capire quali sono gli obiettivi principali e con quali mezzi raggiungerli. Per far sì che questi lavoratori siano più motivati, felici e quindi più produttivi, sono necessarie tre condizioni: garantire

autonomia, che non significa lasciare piena libertà di far ciò che si vuole, ma gestire il controllo in una maniera diversa; lasciare che i dipendenti acquistino padronanza nelle mansioni che svolgono; trasmettere un senso di significatività per i compiti che si stanno svolgendo. Quest'ultimo è un tema particolarmente interessante nell'ambito dello smart working, in quanto la remotizzazione dei compiti può portare il lavoratore a pensare che quello che fa non abbia uno scopo, a non vedere il progetto più ampio entro il quale quel compito è necessario, instillando così un senso di isolamento. Per questo motivo è necessario è importante passare da una gestione delle persone sulla base dei processi a una gestione basata sui risultati.



Figura 1.1 Casa dello smart working - Modello di Clapperton e Vanhoutte

Con *Bytes* si intende la dotazione tecnologica che rappresenta l'elemento necessario per la comunicazione e la connessione tra gli smart worker. La tecnologia ICT attuale permette e abilita sempre di più modelli di lavoro orientati allo smart working. Cloud computing, Social Network e piattaforme di Video Communication permettono ai lavoratori di accedere velocemente alle informazioni di cui hanno bisogno, di comunicare tra di loro in maniera efficace e di mantenere così una connessione in modo da continuare un processo di team building. Da questo deriva la maggiore attenzione delle aziende nella consegna di dispositivi personali per svolgere le attività lavorative. Il tema principale

della differenza tra la disponibilità di tecnologia e l'utilizzo che se ne fa nel contesto in questione, verrà ripreso in un paragrafo successivo.

Infine, i *Bricks*, i mattoni, il layout fisico degli uffici, che necessariamente e contestualmente deve cambiare in seguito dell'adozione di questa nuova modalità di lavoro. Il focus si sposta sulla possibilità di scelta da parte del lavoratore del luogo di lavoro. Questo può essere scelto sulla base del comfort, sulla necessità di collaborazione con i colleghi, con i quali condividere il proprio lavoro. In questo senso si lavora per obiettivi anche per quanto riguarda il luogo di lavoro e, quindi, la scelta può ricadere sulla propria casa, su spazi di coworking e open space in modo da dare al lavoratore la possibilità di lavorare in un ambiente confortevole, collaborativo e motivante.

1.2 DIFFERENZA TRA TELELAVORO E SMART WORKING

Un punto fondamentale che deve essere chiarito fin da subito ai fini di questa trattazione è relativo alla differenza concettuale, e anche normativa, tra telelavoro e smart working. Spesso, infatti, i due termini vengono erroneamente utilizzati come sinonimi, ma rappresentano due modalità di lavoro che presentano delle somiglianze ma anche delle differenze, in particolare dal punto di vista normativo.

La disciplina del telelavoro è più vecchia e risale al 1998, al testo di legge n°191. La norma affermava che le pubbliche amministrazioni potevano avvalersi di tale strumento, attraverso l'installazione di apparecchiature informatiche e collegamenti telematici presso la postazione di lavoro designata dal lavoratore. L'articolo garantiva inoltre la parità di salario e la possibilità per i dipendenti di essere reintegrati nella sede di lavoro originaria.

Per quanto riguarda il settore privato, non esiste, invece, una disciplina legale del telelavoro. L'unica forma di regolamentazione ricade all'interno dell'accordo quadro europeo sul telelavoro stipulato il 16 luglio 2002 e che in Italia venne recepito con un accordo interconfederale il 9 giugno del 2004. La stessa definizione che ne viene data, secondo cui il telelavoro è *“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 anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa”*, viene ritenuta da molti esperti ampia e suscettibile di diverse interpretazioni e applicazioni. In questo

senso la legge sul lavoro agile del 2017 rappresenta un'evoluzione della disciplina in materia di lavoro a distanza.

Le due modalità presentano diversi punti in comune:

- gli obiettivi di competitività e di ricerca di un corretto work-life balance;
- il fatto di non essere riconosciute come nuove tipologie contrattuali, quanto più, invece, come delle diverse modalità di svolgimento dell'attività lavorativa;
- la comune responsabilità del datore di lavoro di fornire ai lavoratori gli strumenti tecnologici adeguati, per poter portare a termine la prestazione lavorativa e di garantirne il loro corretto funzionamento;
- il trattamento economico e normativo non inferiore a quello garantito a chi svolge il lavoro in presenza;
- la tutela in materia di salute e sicurezza.

Le differenze principali, invece, riguardano:

- la flessibilità con lo smart working di non avere vincoli sulla scelta del luogo di lavoro, a differenza del telelavoro che richiede una regolarità nella scelta della postazione che deve essere ben definita;
- l'accordo sul telelavoro non fa riferimento all'orario di lavoro, mentre la norma per il lavoro agile prevede che non ci siano vincoli a riguardo;
- l'attenzione sul tema del diritto alla disconnessione, che nei precedenti accordi sul telelavoro non è presente;
- differenze che riguardano gli obblighi e le responsabilità del datore di lavoro, come ad esempio l'adozione di misure volte a prevenire l'isolamento del lavoratore da remoto.

Il lavoro agile si presenta, pertanto, come un'evoluzione più flessibile del telelavoro, e introduce ancor di più la necessità di un cambiamento culturale e organizzativo all'interno delle imprese che sposti il focus sulla fiducia, la gestione per obiettivi e la responsabilizzazione dei lavoratori.

1.3 L'EVOLUZIONE NORMATIVA IN ITALIA

L'emergere del lavoro agile negli ultimi anni, e del telelavoro in precedenza, ha sollevato fin da subito temi normativi non indifferenti in tutto il mondo. Queste forme di lavoro, infatti, toccano questioni contrattuali tra il lavoratore e l'organizzazione di carattere economico, tecnologico, assicurativo. A livello europeo, lo smart working si presenta come un fenomeno di interesse già a partire dalla risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016, in cui si incentivava la creazione di condizioni di lavoro che puntassero a un migliore equilibrio tra vita privata e vita professionale. Questa direttiva è stata recepita secondo modi e termini diversi in tutti gli stati dell'Unione Europea.

La storia legislativa dello smart working in Italia è quindi abbastanza recente, ed è legata principalmente all'approvazione della Legge n°81 del 22 maggio 2017. Le norme, inserite all'interno di una più ampia legge nel quale viene disciplinato anche il lavoro autonomo, definiscono le caratteristiche e le condizioni necessarie per lo sviluppo e la diffusione del lavoro agile. In particolare, la legge dà una definizione di lavoro agile (già riportata in precedenza), affronta i temi legati alla forma che deve prendere l'accordo, alle garanzie dei lavoratori per quanto riguarda gli orari, il trattamento economico, il potere di controllo e infine tocca i temi inerenti alla sicurezza e alla tutela della salute del lavoratore. Entrando più nel dettaglio della legge:

- Nell'art. 18 viene data la definizione secondo cui il lavoro agile è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività. L'incremento della competitività e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro vengono dichiarati come gli obiettivi principali di queste disposizioni, con lo scopo di favorire sia le imprese che i lavoratori. Questo articolo serve, inoltre, a chiarire che il lavoro agile rientra come modalità alternativa nell'ambito del lavoro subordinato e non si tratta di una nuova tipologia contrattuale.
- L'art. 19 stabilisce che la forma dell'accordo "*ai fini della regolarità amministrativa e della prova*" deve essere scritta e fa riferimento al contenuto che questo deve avere in termini di esecuzione della prestazione, esercizio del potere direttivo del datore di lavoro, e strumenti utilizzabili dal lavoratore. L'articolo

affronta il delicato tema del diritto alla disconnessione, affermando che nell'accordo devono essere indicati i tempi di riposo per il lavoratore e tutte le misure tecniche e organizzative per far sì che la disconnessione avvenga.

- Nell'art. 20 viene riconosciuto al lavoratore agile un trattamento economico e normativo non inferiore rispetto a quello degli altri lavoratori. Viene inoltre riconosciuto il diritto per il lavoratore da remoto di avere un apprendimento permanente.
- L'art. 21 stabilisce che l'accordo di lavoro agile deve anche disciplinare l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro secondo l'art.4 della Legge del 20 maggio 1970, sull'utilizzo di strumenti tecnologici soltanto per scopi organizzativi e produttivi.
- Gli art. 22 e 23, infine, sanciscono le disposizioni in materia di sicurezza e di assicurazione contro gli infortuni e le malattie professionali. Il datore di lavoro deve garantire la sicurezza e la salute del lavoratore, mentre quest'ultimo è tenuto a rispettare le misure di prevenzione che vengono predisposte. Al lavoratore agile viene anche riconosciuta la tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali che ne possono derivare.

La norma cerca di dare una definizione più precisa a quello che era un processo che era già in via di sviluppo, in cui il lavoro agile veniva già applicato in vari contesti aziendali ma le condizioni e le regole con le quali veniva pattuito erano variabili, dipendevano dalla contrattazione collettiva tra le parti e venivano contestualizzate all'interno dell'ambiente entro cui sarebbero state applicate. Questo avveniva sia nel settore privato che nel settore della pubblica amministrazione. In questo senso la Legge n°124 del 7 agosto 2015 (legge Madia) con lo scopo di riformare il settore pubblico, cercava di incentivare l'utilizzo del lavoro agile anche nelle PA.

Negli anni successivi alle promulgazioni di queste leggi, le aziende e le pubbliche amministrazioni hanno iniziato ad attivarsi per sperimentare questa modalità. In particolare, le aziende più grandi, più organizzate e maggiormente in grado di poter gestire questa nuova modalità, hanno sottoscritto accordi con le diverse rappresentanze sindacali per avviare periodi di sperimentazione del lavoro agile.

Queste fasi hanno permesso alle imprese di poter iniziare a valutare gli impatti di una tipologia di lavoro di questo tipo; i verbali di accordo, infatti, spesso sottolineano la buona

riuscita di queste sperimentazioni, suggerendone il rinnovo, ed evidenziano i risultati che ci sono stati nella conciliazione tra la vita privata dei lavoratori e quella lavorativa, nella produttività, nell'abbattimento dell'assenteismo e sull'ambiente.

Questa sperimentazione ha sicuramente aiutato le organizzazioni più grandi nel momento dello scoppio della pandemia da Covid-19. In quel frangente, come dimostrano i numeri citati in precedenza, buona parte delle imprese italiane non era pronta a sostenere un progetto di adozione completa del lavoro agile. Contingenze esterne hanno fatto sì che questa pratica divenisse ottimale per permettere, a chi potesse, di continuare a lavorare e non chiudere le imprese, ma soprattutto ha permesso di ridurre al minimo i rischi derivanti dal virus, limitando la possibilità di contagio. Per favorire tutto questo, il governo è intervenuto con il decreto n°6 del 23 febbraio 2020. Il seguente decreto ha permesso alle imprese e alle PA di semplificare il processo attuativo della modalità di lavoro agile elencato nella legge del 2017, rendendola applicabile *in via automatica e anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti*.

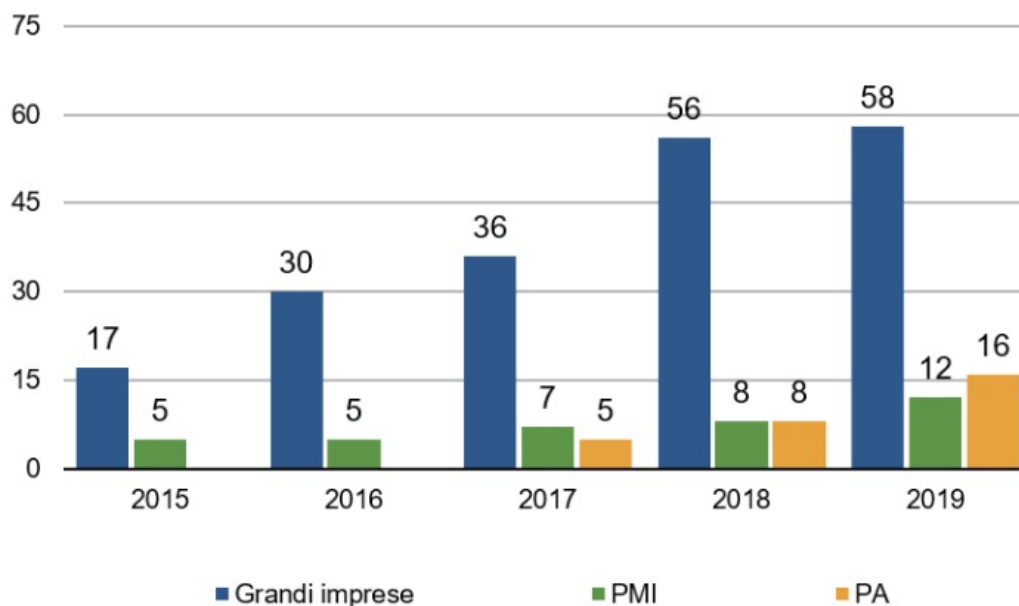
Dal momento dell'emanazione del decreto al periodo in cui viene scritta questa tesi, si sono succeduti diversi periodi di lockdown più o meno generalizzato in tutto il paese, alternati a periodi di parziale riapertura. Da un lato questo sta portando le imprese a interrogarsi su quella che dovrebbe essere l'organizzazione futura e su come integrare in maniera ottimale il lavoro in sede con quello da remoto. Dall'altro lato, data l'esperienza del lavoro agile generalizzato, il legislatore insieme alle parti sociali stanno cercando di capire come eventualmente apportare delle correzioni al testo normativo del 2017.

1.4 I NUMERI DEL FENOMENO

Per dare un'idea della dimensione del fenomeno in Italia si è scelto di suddividere in due momenti il periodo di analisi. La causa di questa scelta è legata allo scoppio della pandemia da Covid-19 avvenuto in tutto il mondo durante l'inizio del 2020. Per questo motivo i dati fanno riferimento al periodo prima dell'emergenza, risalenti alla fine del 2019 e al periodo attuale nel quale viene scritta questa tesi, ovvero fine del 2020.

I dati mostrati nei successivi grafici sono il risultato delle ricerche condotte dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Secondo l'Osservatorio, gli smart worker, che l'istituto definisce "*quei lavoratori dipendenti che godono di flessibilità e autonomia nella scelta dell'orario e del luogo di lavoro, disponendo di*

strumenti digitali per lavorare in mobilità”, sono circa 570 mila a fine 2019, mostrando una crescita del 20% rispetto al 2018.



Fonte: elaborazione a partire dai Rapporti annuali dell'Osservatorio Smart Working

Figura 1.2 Percentuali di diffusione dei progetti di smart working

Nel 2019 la percentuale di grandi imprese che ha avviato progetti di Smart Working è del 58%, in lieve crescita rispetto al 56% del 2018, e quasi il doppio se si considera il periodo a partire dal 2016. Il grafico successivo specifica che questo 58% rappresenta la percentuale di grandi imprese che hanno intrapreso dei progetti di lavoro agile strutturati. Il restante 42% comprende una percentuale di soggetti che hanno attivato iniziative informali (7%), una che prevede di farlo nei prossimi mesi (5%). Di questo 42%, il 22% dichiara ancora probabile un'introduzione futura e soltanto l'8% non sa se lo introdurrà o non manifesta alcun interesse.

Lo smartworking in Italia

Diffusione

- iniziative strutturate
- iniziative informali
- introduzione prevista
- assente, ma probabile introduzione
- assente, incertezza sull'introduzione
- assente, disinteressato
- non conosce il fenomeno

Foto: Smartworking

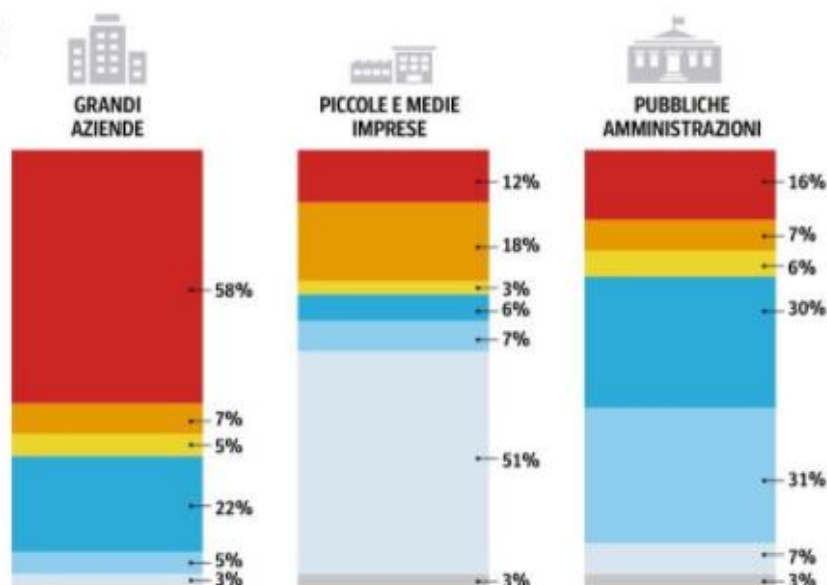


Figura 1.3 Tipi di iniziative avviate

Tra le PMI si è registrato un aumento un po' più marcato tra il 2018 e il 2019 rispetto agli anni precedenti: i progetti strutturati arrivano al 12% e aumentano sia le iniziative formali e informali. Il dato che preoccupa, però, è che ancora la metà di queste imprese (51%) si dichiara disinteressata al tema.

È nella Pubblica Amministrazione che si registra la crescita più significativa: in un anno nel settore pubblico sono raddoppiati i progetti strutturati di Smart Working, passando dall'8% al 16%; il 7% delle PA ha attivato iniziative informali, il 6% le avvierà nei prossimi mesi. Il dato risulta incoraggiante ma il ritardo resta evidente, con quasi 4 PA su 10 che non hanno progetti di Smart Working e sono incerte (31%) o addirittura disinteressate (7%) rispetto alla sua introduzione.

Le rilevazioni del 2019 mostrano che in Italia una crescita di interesse verso questi temi è presente, ma è ancora troppo lenta, in particolare per quanto riguarda le PMI, che rappresenta la voce preponderante del PIL italiano, e la PA. Nelle grandi imprese questa transizione è facilitata dalla dimensione, dalla presenza di una formalizzazione più strutturata dei processi, dalla possibilità di svolgere più facilmente formazione su questi temi e di dotare i lavoratori dei dispositivi tecnologici necessari. Nelle imprese più piccole e nella PA tutto questo risulta essere più complicato, in quanto sono ancora forti quel retaggio culturale e quell'inerzia che si oppongono al cambiamento e all'innovazione,

anche a causa, soprattutto nel settore pubblico, dell'alto livello medio di anzianità dei lavoratori.

A contribuire e a dare una forte accelerazione all'implementazione di questa nuova modalità di lavoro è stata la diffusione del virus che, in Italia (ma anche in molti altri paesi), ha creato la necessità di due periodi di lockdown nel corso del 2020, separati da un periodo estivo di ritorno a una pseudo-normalità. I dati raccolti dall'Osservatorio mostrano chiaramente come l'emergenza sanitaria abbia fatto impennare i numeri dei lavoratori da remoto.

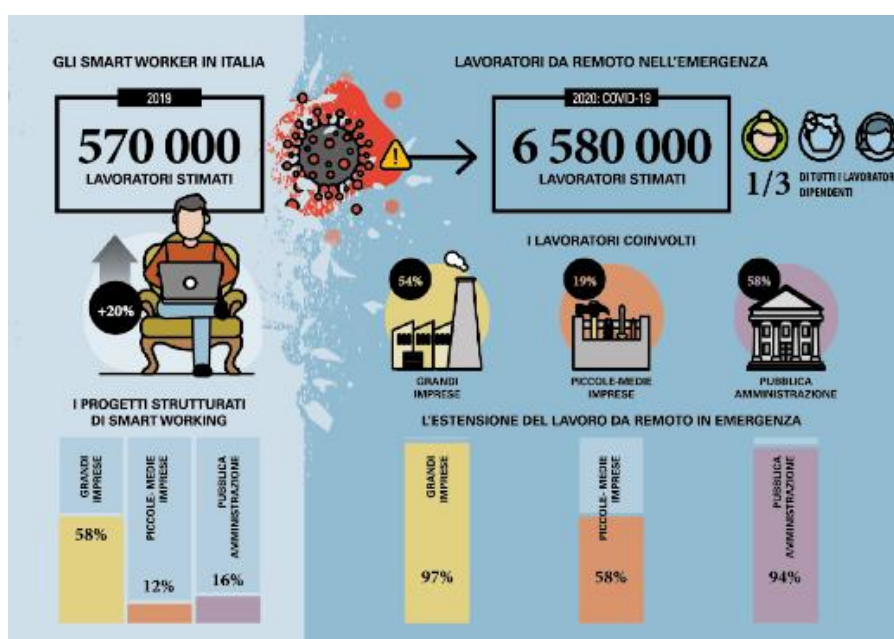


Figura 1.4 Impatto della pandemia sui numeri dello smart working in Italia

Nel 2020 il lavoro da remoto ha coinvolto circa 6,58 milioni di lavoratori, raggiungendo 1/3 dei lavoratori dipendenti, con una crescita obbligata di circa il 1155% rispetto al 2019. Anche in questo la suddivisione tra grandi imprese, PMI e PA aiuta a capire meglio dove c'è stato il maggior salto. Il settore pubblico è stato quello che ha visto la crescita maggiore, in particolare a causa del fatto che questo è caratterizzato da lavori prettamente d'ufficio, o di tipo didattico (si pensi alle scuole o alle università), e che quindi sono di facile sbocco nella digitalizzazione e nella remotizzazione delle attività da svolgere. Al contrario nel settore privato, in particolare nelle PMI, il grado di remotizzazione non è stato massimo a causa della difficoltà, in questo caso, di poter svolgere da remoto la propria attività. In questo settore ricadono, ad esempio, tutte le imprese e le attività legate

al food, come bar e molti ristoranti, che si sono ritrovati a tenere chiuso, senza la possibilità di poter svolgere il servizio, se non per alcuni, tramite la consegna a casa.

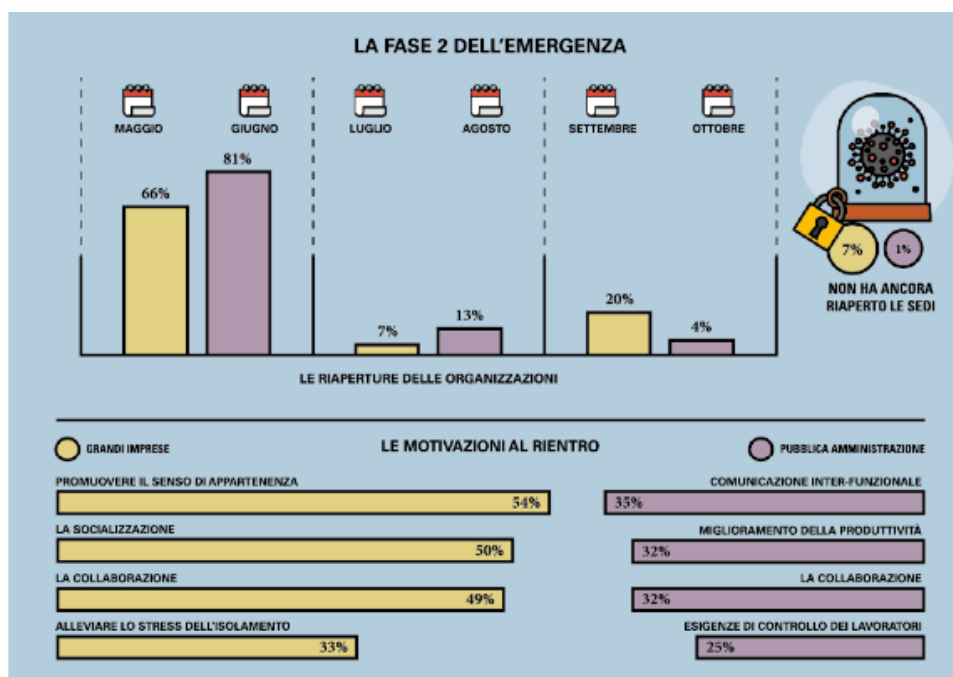


Figura 1.5 Le percentuali del rientro

Come è stato detto in precedenza, tra le due ondate principali di lockdown generalizzato c'è stato un periodo, corrispondente ai mesi compresi tra maggio e ottobre, in cui si è presentata la possibilità di riaprire le proprie attività. I numeri delle riaperture sono stati subito molto alti, data la precarietà della situazione in cui molte imprese si trovavano, e nel quale si è cercato di mantenere un buon mix tra chi ha avuto la possibilità di lavorare da casa e chi ha avuto necessità di rientrare. Soltanto una piccola percentuale (il 7% nel privato e l'1% nel pubblico) non aveva riaperto ancora le sedi al momento dell'indagine. Nella riapertura le aziende si sono adoperate fin da subito per rendere gli spazi adeguati e in totale sicurezza. Ad esempio, in un'intervista a *IlSole24Ore*, Monica Possa, responsabile del personale del gruppo Generali, spiega chiaramente come *“grazie a un'apposita app abbiamo regolato il traffico, garantendo turni di presenza di massimo 2 giorni a settimana, che ci consentono di garantire la massima sicurezza. [...] Le persone avevano voglia di tornare. Farlo al 100% avrebbe innescato timori e la turnazione ci ha permesso di conciliare sicurezza e presenza. Abbiamo predisposto postazioni distanziate, persino programmato le corse degli ascensori a capienza ridotta”*.

2 ANALISI DELLA LETTERATURA

Il lavoro agile mette in risalto temi normativi, tecnologici ma anche alcuni temi molto importanti dell'organizzazione aziendale. L'obiettivo di questa tesi è analizzare nel dettaglio le determinanti principali, e le relazioni che intercorrono, necessarie per creare un modello efficiente di smart working rivolto al futuro, oltre l'emergenza dovuta alla pandemia. Nella letteratura accademica manageriale sono state individuate 5 variabili principali.

La variabile rilevante del modello è il controllo, in particolare per quanto riguarda il significato che questo viene ad assumere quando si tratta di lavoro da remoto e le modalità con cui viene esercitato. Accanto ad esso si pongono altri due temi che rispettivamente possono esserne considerati una causa e una conseguenza: l'autonomia che il lavoro agile incentiva, ma anche l'isolamento che quest'ultima può portare e che può essere rafforzato dal controllo. La quarta variabile riguarda l'efficacia dello scambio di informazioni: questa si focalizza sul capire, in base alle necessità e agli obiettivi, quali siano le modalità e gli strumenti migliori da utilizzare per mandare un determinato messaggio in un contesto di lavoro da remoto. A chiudere il cerchio, c'è, infine, la variabile tecnologica, che svolge il ruolo di facilitatore di questi processi e di fattore abilitante. Il grafico seguente aiuta a inquadrare meglio le relazioni tra le variabili in gioco.

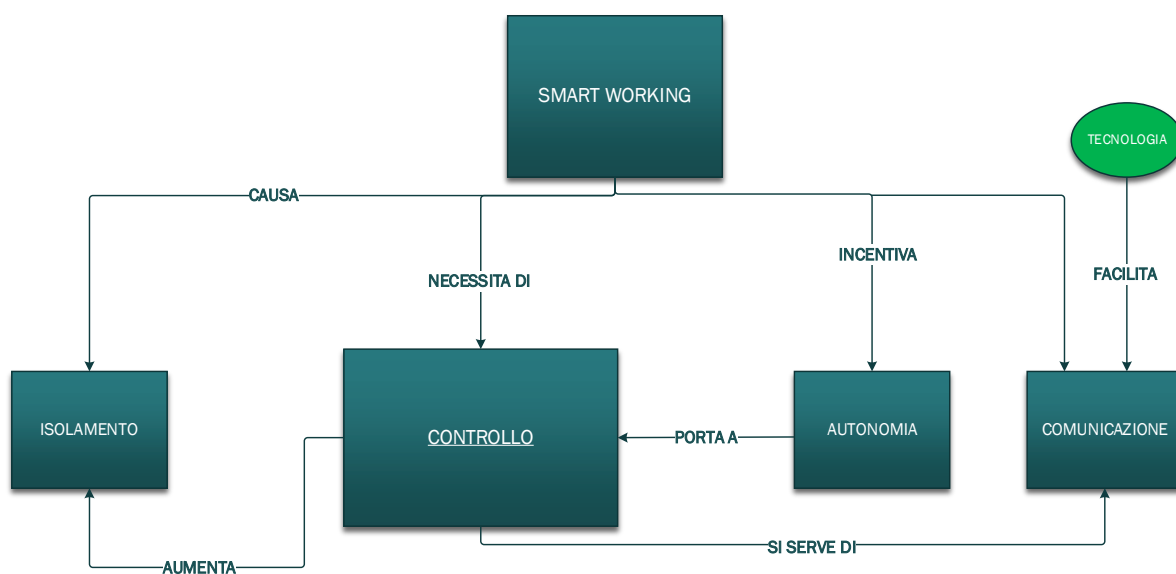


Figura 2.1 Framework secondo la letteratura accademica

2.1 CONTROLLO

Per definizione, la flessibilità e l'autonomia che lo smart working porta, necessitano di una componente importante di controllo. Mintzberg definisce il controllo come: *"Lo sforzo esercitato dai manager, non solo per raccogliere e condividere informazioni, ma anche per utilizzare le informazioni a scopi direttivi con le loro unità: l'obiettivo è incoraggiare o provocare una reazione generale da parte delle persone che a loro riferiscono"* (Mintzberg, 1994).

Il compito dei manager è quello di incoraggiare un processo di allineamento tra le azioni del lavoratore e gli interessi dell'organizzazione (Snell, 1992), e i meccanismi attraverso i quali il controllo viene posto in essere, devono garantire il raggiungimento di questi obiettivi (Anthony & Govindarajan, 2004). Secondo molte ricerche, il controllo rappresenta una delle maggiori sfide per i manager che devono gestire i lavoratori che fanno utilizzo di modalità di lavoro agile o di telelavoro. Ad esempio, Bailyn definisce lo smart working in questo modo: *"[Il telelavoro] rappresenta una delega di autorità dal management al livello lavorativo o produttivo"* (Baylin, 1988). In questo senso, Tomaskovic-Devey e Risman (1993) nella loro ricerca mostrano come da parte dei manager ci sia una paura di perdere il controllo sui lavoratori una volta che questi hanno ottenuto maggiore autonomia grazie al lavoro da remoto.

Nel contesto aziendale il potere rappresenta ciò che permette a pochi, i manager, di esercitare il controllo sui molti, ovvero i dipendenti (Stanton & Stam, 2003). I diversi meccanismi di controllo non sono altro che il mezzo attraverso il quale il potere viene esercitato. In questo senso, quindi, lo smart working viene identificato come uno strumento di decentramento del potere decisionale e dell'autorità verso i livelli più bassi dell'organizzazione e che induce a resistenza manageriale, dovuta anche al fatto di dover supervisionare il lavoro di qualcuno che, però, non si può fisicamente vedere (Mokhtarian & Salomon, 1996). Il lavoro agile assume a tutti gli effetti le caratteristiche di un rapporto principale-agente, in cui il manager, a fronte di informazione imperfetta, deve creare un sistema di controllo e di incentivi affinché il lavoratore svolga al meglio il proprio compito ed eviti comportamenti opportunistici, come il *free riding*. Quest'ultimo fa riferimento alla possibilità del lavoratore di eludere lo sforzo (*shirking*) e di ottenere un beneficio pubblico a fronte di un minor costo privato rispetto a quello dei suoi colleghi.

Da queste preoccupazioni nasce l'esigenza per il manager di imparare a sfruttare nuove modalità di controllo.

"[I manager] devono imparare a supervisionare, mantenere il contatto e ottenere prestazioni dai subordinati che effettuano il telelavoro nonostante questi siano fuori dalla loro vista" (Lautsch, Kossek & Eaton, 2009)

La letteratura accademica e le pratiche aziendali offrono diverse classificazioni dei meccanismi e delle strategie di controllo. Una prima divisione viene proposta da Ouchi (1979) e Snell (1992) tra meccanismi di controllo formali e informali. I primi si rifanno a determinati regolamenti o procedure scritte, mentre i secondi sono relativi alla relazione tra il lavoratore e l'organizzazione, tra il lavoratore e i suoi colleghi e al modo in cui questi comunicano e condividono le informazioni. La definizione di controllo secondo Hill e Jones evidenzia entrambi questi aspetti: *"Il controllo manageriale può essere inteso come la pratica dello sviluppo di standard; osservare e valutare le prestazioni; giudicare i risultati; riconoscere i risultati; e intraprendere le azioni necessarie per migliorare il lavoro svolto"* (Hill, Jones, 1992).

I meccanismi di controllo formali vengono ulteriormente divisi in controllo sul comportamento, o *behaviour control*, e in controllo sul risultato, o *output control*. Sempre secondo questa classificazione, i meccanismi di controllo informali, invece, si rifanno al cosiddetto *clan control* (Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1985; Snell, 1992; Mintzberg, 1979). Entrando più nel dettaglio:

- con *behaviour control* si fa riferimento a meccanismi di controllo top-down, in cui la supervisione e la valutazione avviene da vicino e in maniera continua nel corso del tempo (es. frequenti meeting). In questo caso si parla anche di controllo a livello di processo, in quanto ci si concentra sulla valutazione di allineamento tra le modalità di lavoro utilizzate e le procedure prestabilite. Il focus del meccanismo si concentra sul come determinati compiti devono essere svolti, con la conseguenza che i lavoratori sono considerati responsabili delle loro azioni nonostante il risultato che ottengono. Questa strategia è quindi preferibile nel momento in cui c'è una chiara relazione di causa-effetto tra le attività da svolgere, e la misura del risultato non è così agevole. Da un lato questa permette un controllo più serrato e attento dei compiti, ma dall'altro è disincentivante per i lavoratori in quanto ne riduce flessibilità e motivazione. In questo senso Dambrin (2004)

conferma questo risultato: il ruolo dei manager nei confronti dei lavoratori da remoto deve essere ridefinito in quanto un controllo troppo serrato porta al fallimento;

- un meccanismo di tipo *output control* cerca di risolvere alcuni degli svantaggi citati in precedenza. Nel momento in cui i processi e le relazioni causa-effetto tra le attività non sono facilmente misurabili mentre invece lo è il risultato, il *behaviour control* perde di efficacia di fronte a un controllo orientato all'obiettivo e al prodotto (Snell, 1992). Questi meccanismi, infatti, danno maggiore flessibilità al lavoratore, che è libero di scegliere come arrivare a un determinato obiettivo. La sua performance sarà valutata su che cosa è stato completato. La misurabilità del risultato porta con sé diversi vantaggi: permette un decentramento di potere; permette di definire più facilmente un premio legato alla performance; rende più facile la costruzione di un sistema di report, di KPI (*Key Performance Indicator*) chiari che riescano a comunicare in maniera più puntuale i risultati all'interno o all'esterno dell'organizzazione. Questo non succede nel *behaviour control*, in cui una comprensione della performance legata al comportamento desiderato del lavoratore è più complicata;
- l'ultima categoria è il *clan control*, che risulta una strategia di controllo basata sull'analisi degli input. È considerato un meccanismo informale in quanto è più legato a rituali, cerimonie, usi e valori condivisi, non scritti, che si focalizza sulla risorsa umana che entra a far parte dell'organizzazione. È un tipo di controllo che tenta di verificare la presenza di un allineamento tra gli obiettivi e gli interessi dell'organizzazione e il lavoratore, ad esempio nel momento della selezione (Snell, 1992). Questa strategia mira a prevenire eventuali problemi di performance attraverso l'utilizzo di momenti di formazione, di sviluppo di competenze di team building che creino socializzazione e un'insieme di valori e credenze condivise.

La tabella 4.1 riassume le caratteristiche di questi meccanismi.

Behavior, output, and clan control strategies			
Control strategy	When used	Examples	Benefits
Behavior control	<ul style="list-style-type: none"> • Clear cause–effect exists between activities and output • Results are hard to measure 	<ul style="list-style-type: none"> • Standard operating procedures • Job formalization • Meetings • Other scheduled interaction 	<ul style="list-style-type: none"> • Ongoing feedback to correct deviations as they occur. • Control is a task design problem. • Centralizes power in immediate hierarchy (e.g., direct supervisor)
Output control	<ul style="list-style-type: none"> • Clear cause–effect does not exist between activities and output • Results are easily measured 	<ul style="list-style-type: none"> • Close supervision • Specified result • Performance–reward links • Preestablished targets linked to performance evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Distributes power throughout organization. • Tool to communicate employee performance throughout large organizations. • Tangible evidence of results • Provides employees discretion over means to achieve organizationally determined ends.
Clan control	<ul style="list-style-type: none"> • Acculturate new employees • Prevent performance problems • Manage employee potential 	<ul style="list-style-type: none"> • Company rituals • Training • Selection/Hiring criteria 	<ul style="list-style-type: none"> • Creates shared values • Prevents performance problems

Tabella 2.1 Sintesi delle tre strategie di controllo

Ma tra tutte queste strategie di controllo, qual è la più adatta per un contesto di lavoro agile o di telelavoro? Mayo, Pastor, Gomez-Mejia & Cruz et al. (2009) nella loro ricerca cercano di individuare le condizioni migliori che rendano più probabile lo sviluppo di pratiche di lavoro da remoto in un'azienda. Data la grande autonomia garantita dal lavoro a distanza e la bassa probabilità di realizzare un controllo orientato al processo, secondo gli studiosi un controllo orientato al risultato (*output control*) può essere un fattore di successo per l'adozione di queste pratiche. Questa tesi è supportata da ulteriori studi appartenenti alla letteratura manageriale, che enfatizzano la maggiore utilità di una strategia di output control rispetto alle altre categorie. Questa considerazione è ripresa da Felstead e Illegems e Verbeke:

"Un approccio ampiamente raccomandato a chi gestisce dei lavoratori da casa consiste nel monitorare gli output piuttosto che gli input" (Felstead et al, 2003)

“[Il telelavoro] richiede la definizione di obiettivi e misure di prestazione chiari”

(Illegems e Verbeke, 2004)

Queste due espressioni confermano i risultati di Thompson (1967), Ouchi (1979) ed Eisenhardt (1985). Gli autori avevano trovato che il successo e la fattibilità nell'utilizzo di meccanismi di controllo formali dipende dalla presenza di due condizioni:

1. il grado di misurabilità dell'output
2. la misura in cui si riesce a comprendere quale tipo di comportamento porta a un determinato risultato

Per essere valide, una strategia di *output control* richiede la validità della prima condizione, mentre un *behaviour control* richiede la seconda. Queste condizioni mostrano come la strategia migliore da utilizzare non può essere unica. Kurland e Cooper (2002) effettuano un'analisi di tipo qualitativo (“*grounded theory*”) a partire da dati relativi a imprese tecnologiche che utilizzano pratiche di telelavoro. Una delle ipotesi verificate è che i manager non scelgano un meccanismo unico di controllo, ma utilizzino un mix di pratiche di controllo sul comportamento e di controllo sul risultato. I risultati della ricerca mostrano che gli strumenti utilizzati maggiormente dagli intervistati per ottenere un *behaviour control* sono meeting online, interazioni face to face - dove possibile - e la definizione dettagliata di compiti per i telelavoratori (*job formalization*). La formalizzazione dei compiti è la misura in cui le regole, le procedure, le descrizioni dei lavori di un'organizzazione sono scritte e articolate in modo esplicito. Queste strutture controllano il comportamento dei dipendenti utilizzando regole scritte, in modo che i dipendenti abbiano poca autonomia di decidere caso per caso. Un vantaggio della formalizzazione è che rende più prevedibile il comportamento dei dipendenti. Ogni volta che si verifica un problema sul lavoro, i dipendenti sanno di rivolgersi a un manuale o a una linea guida di una procedura. Pertanto, i dipendenti rispondono ai problemi in modo simile in tutta l'organizzazione; questo porta a una coerenza del comportamento. Un alto grado di formalizzazione, però, può portare a una minore capacità di innovazione perché i dipendenti sono abituati a comportarsi in un determinato modo.

Per quanto riguarda l'*output control*, i manager intervistati hanno dichiarato di fare uso di premi legati alla performance e di pratiche di gestione per obiettivi (*management by objective*, MBO). Quest'ultima fa riferimento a un approccio introdotto per la prima volta nel 1954 da Peter Drucker nel suo libro “The Practice of Management”. Secondo l'autore,

si tratta di un approccio sistematico, basato su un processo di delega. L'obiettivo iniziale stabilito dal top management viene suddiviso in sotto-obiettivi in modo da coinvolgere i livelli inferiori dell'organizzazione. Questi a loro volta vengono declinati a livello di individuo o di team. Questo processo genera un decentramento delle responsabilità e una formalizzazione dei risultati che permette di formulare più facilmente una valutazione delle prestazioni individuali. Odiorne nel suo articolo riassume il MBO in questo modo: *il sistema di gestione per obiettivi può essere descritto come un processo mediante il quale il superiore e il subordinato identificano congiuntamente obiettivi comuni, definiscono le principali aree di responsabilità di ogni individuo in termini di risultati attesi da lui o lei e utilizzano queste misure come guide per il funzionamento dell'unità e per valutare il contributo di ciascuno dei suoi membri* (Odiorne, 1970).

Il concetto di MBO è fortemente legato a quello di Performance Management (PM). Questo indica un sistema che mira a garantire che i lavori, le attività da svolgere e i relativi risultati incontrino gli obiettivi desiderati dall'organizzazione. Aguinis (2009) lo definisce come *“un continuo processo di identificazione, misurazione e sviluppo delle performance di individui e gruppi e di allineamento di tali performance con gli obiettivi strategici dell'organizzazione”*. Il PM sembra essere un approccio particolarmente interessante per la gestione dei lavoratori a distanza, in quanto non si occupa di una supervisione diretta ma si basa fortemente sull'utilizzo di obiettivi di output.

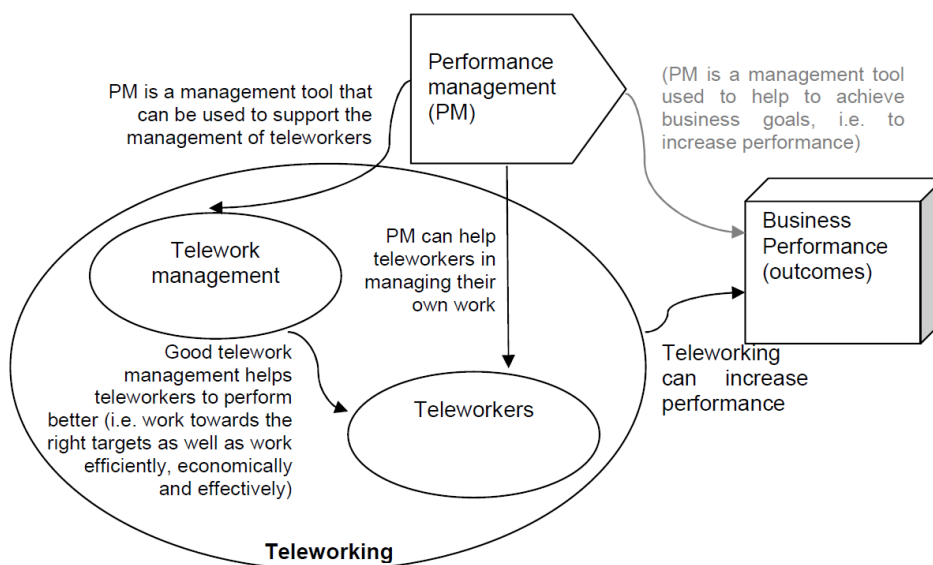


Figura 2.2 Relazione tra Performance Management e telelavoro

Entrambi gli approcci si traducono nella costruzione di un sistema di KPI. Un sistema di KPI è un insieme di misure quantificabili che un'organizzazione utilizza per misurare o confrontare le prestazioni in termini di soddisfazione degli obiettivi strategici e operativi. Questi ultimi sono la chiave per la costruzione di un efficiente sistema di indicatori; senza obiettivi chiari non si effettua nessuna misurazione a nessun livello. Per questo motivo prima di definire un insieme di misure è solito verificare che i rispettivi obiettivi rispettino il criterio S.M.A.R.T.:

- Specific, ben definito
- Measurable, facile da quantificare
- Achievable, raggiungibile con le risorse a disposizione
- Realistic, non utopistico
- Time-related, raggiungibile nel tempo previsto

La produttività aumenta quando i dipendenti hanno obiettivi individuali e organizzativi chiari. C'è un maggiore senso di responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi quando i dipendenti sono in grado di rendersi conto di come i loro sforzi personali influiscono sulla crescita dell'organizzazione per cui lavorano. Inoltre, è più probabile che i dipendenti lavorino al massimo delle loro potenzialità se sono ritenuti responsabili del raggiungimento dei risultati attesi. I KPI orientati alle prestazioni che coincidono con le funzioni lavorative primarie dei dipendenti possono essere molto efficaci per aumentare i livelli di motivazione. I dipendenti saranno desiderosi di completare le loro attività quotidiane nel modo più efficiente possibile se sanno che alcuni aspetti delle loro prestazioni hanno un'influenza diretta sul modo in cui vengono valutati dal management. Diversi studi mostrano come il Balance Scorecard (Kaplan, Norton, 2007) sia uno strumento efficace per misurare le performance in un contesto di lavoro a distanza. Questa metodologia suddivide gli indicatori da misurare in 4 dimensioni di analisi:

- Finance
- Customer
- Internal business process,
- Learning and Growth

Il vantaggio di questo modello è quello di sostituire un tradizionale sistema di performance incentrato sulla valutazione di un unico indice finanziario per ottenere un modello di valutazione delle performance più adeguato e più comodo. Per il Balance

Scorecard, la prospettiva finanziaria è ancora il fulcro della valutazione delle prestazioni, ma dovrebbero essere incluse anche le altre quattro prospettive come il cliente, il processo industriale, l'apprendimento e la crescita dei dipendenti per consentire al metodo di valutazione delle prestazioni di essere più equilibrato. Arso, Sfenriantom, Wahyudi (2018) applicano questo sistema a un'impresa sprovvista di un metodo di misurazione della performance dei propri telelavoratori: le valutazioni dei lavoratori intervistati mostrano una netta preferenza dei nuovi indicatori costruiti secondo il Balance Scorecard a scapito del vecchio sistema di KPI.

La letteratura, quindi, non è chiara rispetto a quale, tra behaviour control and output control, sia la pratica migliore da adottare. Per questo motivo uno degli obiettivi di questa tesi è verificare come, in un periodo di smart working emergenziale in cui le imprese sono state forzate a adottarlo per la maggior parte dei loro lavoratori, sia stato esercitato il controllo da parte dei manager e, a partire da questa esperienza, quale sia l'orientamento delle imprese per il futuro riguardo questo tema.

Per concludere, è interessante citare un ultimo lavoro di Leclerq-Vandelannoitte, Isaac, Kalika (2014) che fa riferimento a un concetto decisamente suggestivo riguardo la teoria del controllo. L'articolo si pone la domanda di come l'utilizzo sempre maggiore di sistemi informative mobile (mobile information systems) influenza le dinamiche del controllo all'interno delle organizzazioni. In particolare, si fa riferimento a un sistema di controllo metaforico: il panopticon.

Il panopticon rappresenta un modello di prigione inventato da Jeremy Bentham (1787) che ha la particolare caratteristica di essere costituito da una torre centrale all'interno di un edificio circolare diviso nelle singole celle. Dalla torre centrale, la guardia può osservare tutti i prigionieri, mentre questi non sono capaci di capire se sono osservati o meno. Nel '900 il design di questa prigione ha ispirato molto Foucault che l'ha utilizzata come metafora degli effetti disciplinari sui controllati, della sorveglianza pervasiva. I prigionieri, infatti, a causa della situazione di incertezza in cui si trovano, tendono ad auto-disciplinarsi.

"La metafora del panopticon trasmette il sentimento di un'onniscienza invisibile e incoraggia l'autodisciplina" (Foucault, 1977)

La caratteristica di questa prigione, pertanto, ha ispirato molto i ricercatori del controllo, in particolare negli anni più recenti in cui si è cercato di studiare le relazioni tra le

tecnologie informatiche e i meccanismi di controllo all'interno delle organizzazioni. Le similitudini tra l'IT e il panopticon sono molte: le nuove tecnologie, infatti, incarnano e internalizzano il meccanismo della sorveglianza invisibile, istantanea e costante (Zuboff, 1988), quello che Poster (1990) chiama "electronic panopticon". Secondo la definizione di Mintzberg data in precedenza, il controllo finisce per avere una dimensione informativa, che passa attraverso fasi di immagazzinamento dati, processo e di analisi. In questo i sistemi IT giocano un ruolo significativo, in quanto raccolgono e mettono a disposizione una grande quantità di dati nelle mani dei manager, rendendo i lavoratori molto più visibili. Anche in questo caso, questo controllo invisibile genera un senso di autodisciplina.

La domanda principale che viene posta è: nell'era del mobile i sistemi di controllo si possono ricondurre a una visione come quella del panopticon, o è necessario un altro modello? Nonostante Foucault scrivesse negli anni '70, molto tempo prima di questa trasformazione digitale, in cui non si poteva ancora conoscere il potenziale delle tecnologie digitali, la ricerca mostra che l'idea del panopticon rimane attuale, ma le logiche di controllo messe in atto attraverso le tecnologie mobile sono molto più complesse. Gli autori costruiscono il concetto di "free control". Un modello di controllo che si integra al precedente e ne supera le limitazioni tecnologiche: si fa riferimento al fatto che con le nuove tecnologie le persone non giocano un ruolo passivo come nella visione di Foucault, ma attivo, ad esempio nella condivisione di dati; inoltre, il free control enfatizza il concetto di fiducia, anche questo mancante nel modello precedente, come corollario di questa nuova logica di controllo.

2.2 ISOLAMENTO

La seconda variabile da tenere in conto per un modello di smart working è l'isolamento. Spesso è uno dei primi effetti di carattere psico-sociale che i sondaggi rilevano quando si tratta di lavoro da remoto, in quanto è un sentimento tipico di chi non ha modo di partecipare alla vita quotidiana in ufficio. Golden, Veiga, Dino lo definiscono in questo modo: *"La sensazione di essere tagliati fuori dagli altri e si verifica quando il desiderio di supporto, comprensione e altri aspetti sociali ed emotivi dell'interazione non vengono soddisfatti"* (Golden, Veiga, Dino et al, 2008).

Come sottolinea la definizione, la paura più grande per un lavoratore da remoto è quella di sentirsi escluso dagli altri colleghi, dai progetti e dalle iniziative che l'azienda intende

attivare. In questo senso il lavoro dei supervisori diventa fondamentale, in quanto il loro obiettivo deve essere quello di trovare un trade-off tra il controllo e l'isolamento. Kurland e Cooper (2002) trovano che questi due temi sono inestricabilmente collegati. Un controllo solo orientato ai risultati può rafforzare la questione dell'isolamento per un telelavoratore, in quanto quest'ultimo sente il rischio di non ricevere una valutazione equa per il lavoro svolto. Inoltre, per alcuni manager e telelavoratori un'unica strategia di output control può anche ostacolare l'avanzamento e lo sviluppo della carriera nel lungo termine.

In letteratura vengono definiti due tipi di isolamento:

- sociale, in quanto si fa riferimento alla definizione data in precedenza, alla mancanza di interazione con i colleghi e con gli amici, dei momenti informali che si creano durante l'orario di lavoro. Secondo Ragu-Nathan, Tarafdar, et al (2008), questi momenti e queste relazioni sono fondamentali per i lavoratori per affrontare con meno pressione i compiti e il rispetto delle rispettive scadenze. In mancanza di queste occasioni, come nel caso del lavoro da remoto, il carico di lavoro che il lavoratore percepisce è maggiore. Inoltre, la sensazione di isolamento porta il lavoratore a non avere un'idea chiara del suo ruolo. La lontananza dall'ambiente da lavoro lo può portare a interrogarsi sulla posizione che ricopre all'interno del team creando quella che i ricercatori definiscono *role ambiguity*. In questa situazione il lavoratore non conosce chiaramente le proprie responsabilità e non sa se la soluzione migliore è quella di cercare un supporto da qualcuno oppure concentrarsi unicamente sui propri compiti, aumentando ancor di più la sensazione di isolamento (Kurland, Egan, 1999);
- professionale, secondo cui i telelavoratori credono di non avere le stesse opportunità di avanzamento di carriera, o di ottenere dei premi, rispetto ai loro colleghi che lavorano in presenza. Il concetto è quello del "they're out of sight, they're out of mind" (Kurland, Egan, 1999). Christenson (1988) conferma queste ipotesi, concludendo che la probabilità per i telelavoratori di essere considerati per le promozioni è molto più bassa rispetto a quella per i lavoratori in ufficio. Inoltre, a differenza dell'isolamento sociale che dipende dal luogo in cui si lavora come la casa, uffici satellite, l'isolamento professionale viene sempre percepito dallo smart worker.

Kurland ed Egan (1999) approfondiscono il tema dell'isolamento professionale, affrontandolo dalla prospettiva della giustizia organizzativa. Il concetto venne introdotto

da Greenberg nel 1987 per far riferimento alle modalità con cui un lavoratore valuta e risponde al comportamento che l'organizzazione attua nei suoi confronti: rappresenta la percezione, da parte del lavoratore, dell'uguaglianza e dell'equità all'interno dell'organizzazione. Secondo la teoria, esistono 3 componenti della giustizia organizzativa:

- la giustizia distributiva (*distributive justice*) fa riferimento alla percezione che il lavoratore ha del risultato ottenuto, se questo corrisponde a ciò che credeva di meritarsi. La giustizia distributiva può avere un doppio collegamento con il lavoro a distanza: uno positivo, se il lavoratore vede lo stesso telelavoro come un premio; uno negativo, se percepisce un senso di isolamento professionale nel telelavoro;
- la giustizia procedurale (*procedural justice*) accerta che il processo attraverso il quale si ottiene un determinato risultato sia corretto ed equo. Anche in questo caso l'isolamento, causato dal telelavoro, può avere effetti: ad esempio, la distanza complica la verifica che le procedure vengano svolte nel modo corretto. A questo si somma anche il fatto che per un telelavoratore può essere più difficile sentirsi considerato nel momento in cui bisogna dare un'opinione, esprimere un dissenso, o essere informati in tempo di un cambio delle procedure;
- la giustizia interazionale (*interactional justice*) considera, infine, la correttezza delle relazioni e dei trattamenti tra il supervisore e i lavoratori durante le fasi del processo. In questo caso l'effetto negativo del lavoro a distanza può essere legato al fatto che, in una pratica di questo tipo, è più difficile dimostrare e rafforzare i legami interpersonali tra il manager e i telelavoratori. Dall'altro lato, però, il telelavoro è un'occasione per il manager di mostrare un sentimento di fiducia nei confronti del lavoratore, in quanto affiderà l'opportunità di lavorare da casa soltanto agli impiegati di cui si fida.

Un'ultima considerazione che si può fare in merito al tema dell'isolamento causato da telelavoro è relativa alla creazione di un bisogno di visibilità da parte del lavoratore. In precedenza, è stata citata più volte la paura per un telelavoratore di essere escluso, dimenticato, o di sembrare invisibile agli occhi del manager e del team. A causa di questa paura, il lavoratore può iniziare a percepire un senso di sopravvalutazione nei suoi confronti che può spingerlo a cercare modi per ottenere visibilità, cercando di dimostrare le proprie capacità. Per far questo, ad esempio, un lavoratore da remoto inizia ad aumentare i carichi di lavoro, lavorando più del necessario, e andando incidere così sul

delicato confine tra vita lavorativa e vita privata (Peters, van der Lippe, 2007). A questo punto l'isolamento finisce per incidere fortemente anche sul conflitto lavoro-casa e rende più difficile l'obiettivo di un corretto work-life balance.

In letteratura, il tema del bisogno di visibilità viene anche collegato alla metafora, già citata in precedenza, del panopticon. In questo senso, Hafermalz (2020) tratta il tema dell'isolamento attraverso la definizione di paura dell'esilio, intesa come paura di essere abbandonati e ignorati, e come forza regolatrice che contrasta la forza del controllo esercitato dal supervisore. Nell'articolo, l'autrice si esprime in questo modo: *"Mentre il panopticon garantisce il contenimento, l'esilio minaccia l'espulsione. In modi significativi, questo inverte il modo in cui operano la visibilità e il controllo: mentre entrambe le dinamiche sono radiali, il panopticon spinge la visibilità verso l'esterno "sul" sorvegliato, che è un soggetto per natura a essere tenuto sotto uno sguardo fisso, mentre la paura dell'esilio costringe il soggetto periferico a farsi avanti "verso la visibilità", cercando motivi di intelligibilità."* (Hafermalz, 2020).

Questa paura sposta la responsabilità della visibilità sui lavoratori. In un contesto di lavoro a distanza, in cui però vengono mantenute condizioni di impegno e di fiducia nei lavoratori, la preoccupazione di rimanere *"outside the walls"* crea nel telelavoratore la voglia e l'incentivo di lavorare per ottenere visibilità e mantenere un senso di relazione e di inserimento all'interno dell'organizzazione.

2.3 AUTONOMIA

Se il controllo e l'isolamento sono due variabili che possono incidere negativamente sulla percezione del lavoro da remoto, l'autonomia e la flessibilità che questo garantisce rappresentano i benefici primari a cui lo smart worker aspira. In letteratura, studi specifici intorno al tema della relazione tra autonomia e lavoro da remoto non sono molti, a meno che non si consideri la sovrapposizione con le due variabili spiegate in precedenza. In questo senso questa tesi vuole fornire una trattazione con lo scopo di chiarire meglio le connessioni tra il lavoro agile e l'autonomia che questo sembra garantire. Secondo Hackman e Oldman, l'autonomia è: *"Il grado in cui il lavoro fornisce una sostanziale libertà, interdipendenza e discrezione all'individuo nel programmare il lavoro e nel determinare le procedure da utilizzare per eseguirlo"* (Hackman, Oldman, 1975).

Prima di tutto, infatti, lo smart working rappresenta un'opportunità per i lavoratori di svincolarsi dai confini spaziali e temporali entro cui trascorre la propria giornata di lavoro. Il lavoratore agile ha la possibilità di decidere qual è il luogo migliore nel quale svolgere i propri compiti, ma può anche gestire le ore della giornata a sua disposizione in modo tale da conciliare lavoro e vita privata. In letteratura queste opportunità vengono definite *job autonomy* (Langfred., 2000) e *scheduling flexibility* ((Baltes, Briggs, Huff, Wright, Neuman, 1999):

- la prima fa riferimento alla possibilità per l'individuo di poter scegliere quali compiti devono essere svolti e quali mezzi o processi utilizzare per portarli a termine. Pierce, Newstrom et al. (1989) mostrano come nel momento in cui si ha maggiore autonomia, il lavoratore è meno dipendente dagli altri nel portare a termine i propri compiti. Questa maggiore ampiezza decisionale viene definita *decision latitude* (Korunka, Vitouch, 1999). Inoltre, come accennato in precedenza, una maggiore autonomia permette al telelavoratore di non far interferire il lavoro con la famiglia, riducendo la probabilità di conflitti;
- la seconda opportunità si riferisce al grado di flessibilità temporale e fa sì che il lavoratore possa decidere quando svolgere un determinato compito, in modo tale, anche in questo caso, da essere in grado di vivere al meglio il connubio tra momenti di lavoro e momenti in famiglia.

Queste possibilità permettono al telelavoratore di gestire al meglio il proprio carico di lavoro, permettendogli di alleviare la percezione negativa di un eventuale sovraccarico di compiti da svolgere. La flessibilità e l'autonomia fanno sì che il lavoratore lavori secondo le proprie preferenze (Sardeshmukh, Sharma, Golden et al., 2012).

L'autonomia, infine, gioca un ruolo rilevante nella teoria dello stress (Lazarus, 2006). Quest'ultima fa riferimento a un framework che cerca di analizzare le cause dello stress lavorativo, e si basa sulla considerazione fondamentale secondo cui lo stress non è direttamente creato da fattori ambientali quanto, invece, da come un individuo interpreta e percepisce situazioni di minaccia e come questo decide di rispondere. Secondo la teoria, i potenziali fattori stressanti ("*stressors*") sono il carico di lavoro, la mancanza di controllo personale e i vincoli organizzativi. Karimikia, Singh, Joseph (2020) ipotizzano, inoltre, che anche l'adozione di una tecnologia può essere un fattore di stress. In particolare, questo assume rilevanza nel caso del lavoro da remoto, nel momento in cui

un lavoratore deve sforzarsi per cercare di apprendere come integrare il nuovo strumento con i suoi compiti abitudinari. Secondo diversi modelli (Karasek, 1979, Siegrist, 1996, Bakker e Demerouti, 2007) l'autonomia e il controllo sul proprio lavoro sono fattori che riducono questi effetti, in quanto trovano più facile ritagliarsi del tempo per imparare le caratteristiche delle nuove tecnologie appena adottate.

2.4 COMUNICAZIONE

La comunicazione riveste un ruolo importante all'interno delle organizzazioni, in quanto rappresenta una buona percentuale del tempo di lavoro di un lavoratore. Oggi, ancor di più, le modalità di lavoro agile in team richiedono una significativa dose di collaborazione e di capacità di trasmettere le informazioni giuste, nel momento e nel modo più adatti. In letteratura accademica, nel campo della comunicazione organizzativa (*organizational communication*) vengono approfondite tutte quelle pratiche e quei metodi di cui gli individui all'interno delle organizzazioni si servono, per trasmettere le informazioni necessarie al raggiungimento di determinati obiettivi.

Secondo Myers e Myers (1982) ci sono la comunicazione all'interno di un'organizzazione ha 3 funzioni principali:

- coordinamento e regolazione delle attività produttive, diventate sempre più importanti e complesse nel tempo. Come accennato in precedenza i compiti da svolgere richiedono maggiore comunicazione laterale tra lavoratori dello stesso livello e maggiore comunicazione verticale tra i lavoratori e i manager;
- socializzazione, necessaria per riunire e coordinare tutti gli individui verso gli obiettivi comuni dell'organizzazione. Una comunicazione orientata alla socializzazione si focalizza sulle relazioni interpersonali tra i lavoratori, per cercare di stabilire un clima e una cultura adeguati. Per definizione non può essere univoca o soltanto top-down, ma in entrambi sensi gerarchici;
- di innovazione, in quanto secondo gli autori la comunicazione sta diventando sempre di più uno strumento per promuovere l'innovazione dentro e fuori i confini dell'organizzazione.

Queste tre funzioni rappresentano tre obiettivi di alto livello della comunicazione; al loro interno vengono inclusi gli obiettivi specifici come la comunicazione orientata alla

negoziiazione, al problem solving, al decision-making. In aggiunta a una classificazione funzionale, spesso la comunicazione all'interno di un'organizzazione viene divisa in:

- verticale, in entrambe le direzioni, tra individui che occupano livelli diversi della gerarchia aziendale. Secondo Larkin e Larkin (1994) la comunicazione verso il basso, prevalente rispetto a quella verso l'alto, è più efficace se i manager hanno la capacità di comunicare direttamente con i supervisori e questi ultimi sono capaci di farlo con i propri staff. In letteratura si parla di effetto Pelz (Pelz, 1952) e si fa riferimento al fatto che la comunicazione diretta con le diverse figure intermedie permette a queste di ottenere potere e leadership, aumentando così la soddisfazione e la performance tra i dipendenti. Quando questo accade i dipendenti hanno maggiore fiducia nei loro supervisori, e sono più portati a credere alle informazioni che ricevono (Roberts, O'Reilly, 1974). Nel caso della comunicazione verso l'alto, la ricerca mostra che la soddisfazione del lavoratore tende ad essere più bassa rispetto al caso opposto. Le principali cause evidenziate sono una paura di una possibile reazione aggressiva da parte del manager; l'applicazione di filtri e la paura che ciò che viene detto, venga modificato in seguito; la percezione che i manager non abbiano tempo per ascoltare;
- orizzontale, chiamata anche comunicazione laterale, tra individui che non si trovano in una posizione gerarchica l'uno rispetto all'altro. Data la crescente importanza data ai team di lavoro, condividere le informazioni, risolvere i problemi e collaborare orizzontalmente è spesso più tempestivo, diretto ed efficiente della comunicazione verticale. La comunicazione orizzontale può produrre uno scambio di informazioni di qualità superiore poiché avviene direttamente tra persone che lavorano nello stesso ambiente;
- diagonale, tra lavoratori appartenenti a diverse divisioni. Questo concetto di comunicazione diagonale aiuta a definire meglio gli schemi comunicativi associati alle nuove forme organizzative come le strutture a matrice o a progetto.

Al di là di queste categorizzazioni, la letteratura cerca di studiare i motivi che stanno alla base, per i quali un'organizzazione si impegna così tanto per avere una buona ed efficace comunicazione interna ed esterna. Nel loro lavoro, Daft e Lengel (1986) studiano come le organizzazioni progettano i propri processi comunicativi con lo scopo di ridurre le due variabili principali che influenzano lo scambio informativo: incertezza ed equivocità.

Secondo gli studi psicologici, l'incertezza è definita come l'assenza di informazione; al crescere di quest'ultima, l'incertezza diminuisce. Questa definizione viene anche ripresa nella letteratura organizzativa da Galbraith che definisce l'incertezza in questo modo: "*La differenza tra la quantità di informazioni richieste per svolgere l'attività e la quantità di informazioni già possedute dall'organizzazione*" (Galbraith, 1977).

In questo senso l'obiettivo delle organizzazioni è quello di acquisire la maggiore quantità di informazione possibile, in modo tale da rendere i propri dipendenti in grado di lavorare con un livello minimo di incertezza.

Con equivocità, invece, si fa riferimento all'ambiguità e all'esistenza di più possibili interpretazioni dell'informazione ricevuta (Daft, Macintosh, 1981). Questa situazione è dannosa in particolare nel momento del decision-making da parte del manager, nel quale si può verificare il rischio che vengano date istruzioni non complete e contraddittorie.

Per cercare di ridurre l'impatto di queste variabili, la sfida principale diventa la ricerca dei meccanismi migliori per ottenere la quantità di informazione adeguata, ma non solo. I manager spesso lavorano in condizioni di razionalità limitata (*bounded rationality*) e sotto vincoli di tempo, pertanto un fattore rilevante di questi meccanismi deve essere la loro capacità di trasmettere un'informazione ricca. In letteratura si parla di richness dell'informazione, e si fa riferimento alla capacità di quest'ultima di essere adattabile, comprensibile e utilizzabile nel minor tempo possibile per prendere una decisione.

Per fare questo, esistono molti meccanismi più o meno formali e strutturati. Ad esempio, Galbraith (1973), suggerisce che i sistemi di gestione delle informazioni, come sistemi gestionali che mostrano dati sulla produttività, sul work flow produttivo, assicurano una quantità maggiore di informazioni ai manager rispetto, ad esempio, a regole e procedure. Altri meccanismi utilizzati per mettere insieme una grande quantità di informazione sono le task force, oppure lo sfruttamento di ruoli di collegamento (*liason roles*) che permettano uno scambio rapido attraverso le divisioni dell'organizzazione.

La teoria MRT (*media-richness theory*) mette insieme tutti questi elementi. Introdotta da Daft e Lengel (1986), la teoria rappresenta un framework che descrive la capacità di un mezzo di comunicazione di trasmettere l'informazione adeguata, suggerendo che la performance di un'attività aumenta nel momento in cui a questa viene abbinato lo strumento comunicativo per quella particolare situazione.

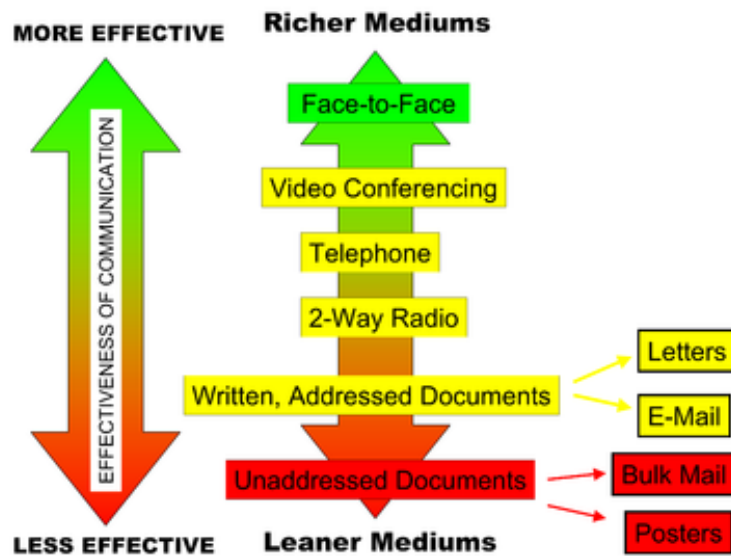


Figura 2.3 Teoria MRT

I mezzi di comunicazione sono classificati sulla base della loro capacità di dare feedback, sul canale utilizzato, sulla varietà del linguaggio utilizzabile. Secondo la teoria, il mezzo più ricco ed efficace è il face-to-face, in quanto permette uno scambio rapido delle informazioni, non solo verbalmente, e garantisce un rapido feedback. La ricchezza informativa diminuisce nel momento in cui si passa a meccanismi meno sensoriali, in cui la distanza tra gli individui inizia a diventare un fattore rilevante. In questo senso, nel corso del tempo, la tecnologia ha rivestito un ruolo sempre più importante, garantendo la possibilità di utilizzare meccanismi più o meno efficaci secondo la scala.

In un contesto di smart working, la scelta della tecnologia più adeguata è una decisione importante. Non basta equipaggiare i lavoratori con le tecnologie più avanzate per far sì che questi creino un team virtuale efficace. Una delle principali sfide che i manager affrontano, e che questa tesi vuole evidenziare, è quella di garantire strumenti che permettano di ricreare all'interno di un ambiente virtuale, in cui i lavoratori operano e comunicano a distanza, le stesse dinamiche interne di un team che lavora in presenza.

2.5 LE TECNOLOGIE ABILITANTI

Seguendo l'approccio dato dalla teoria dei sistemi sociotecnici (STS, Trist, Bamforth, 1951), in un sistema complesso come l'impresa, l'adozione di nuove tecnologie ha effetti anche sulle persone e sulle strutture dell'organizzazione, su quello che viene definito il

sottosistema sociale. Queste variabili, e le relazioni tra esse, sono state ampiamente spiegate nei precedenti paragrafi. Quest'ultimo paragrafo si concentra sul sottosistema tecnico, in particolare sul sistema delle tecnologie. Lo smart working, infatti, si inserisce all'interno di un quadro di trasformazione digitale che è ancora in atto. Le tecnologie digitali rappresentano uno strumento fondamentale nell'agevolare e rendere possibili nuove modalità di lavoro come quella agile. Nel momento dell'avvio di un progetto di smart working, è necessario prestare attenzione alla dotazione tecnologica disponibile e partire da essa per valutare la fattibilità del progetto e l'eventuale necessità di introdurre nuovi strumenti.

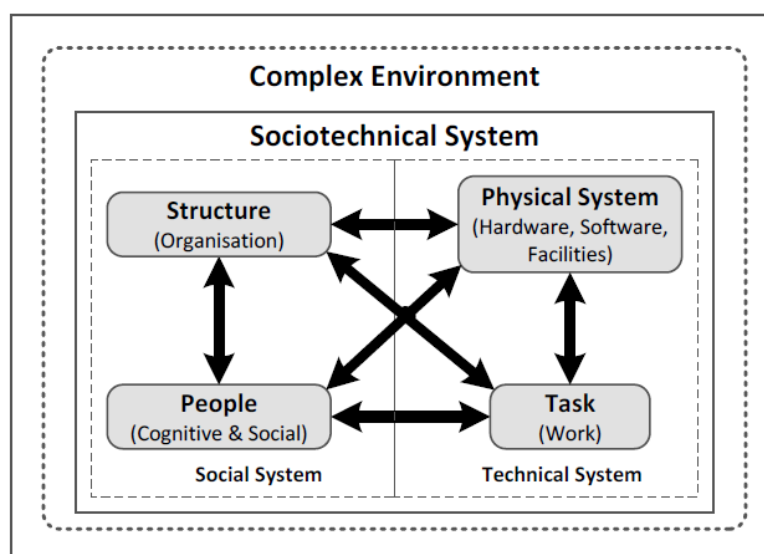


Figura 2.4 Teoria dei sistemi sociotecnici

Nell'ambito di un'iniziativa di smart working, le tecnologie digitali permettono di estendere lo spazio di lavoro fisico, creando un *digital workplace*, un suo equivalente virtuale, che permette di rendere lo svolgimento dei compiti, la collaborazione con i colleghi e i superiori indipendenti da orari e luoghi di lavoro. Secondo Sam Marshall, fondatore di ClearBox Consulting, impresa specializzata in Intranet e ambienti di lavoro digitali, le tecnologie possono rivestire diverse funzionalità, che possono essere classificate nel modo seguente:

- comunicazione e coinvolgimento tra i lavoratori;
- collaborazione;
- ricerca e condivisione di informazioni e conoscenze;
- utilizzo di strumenti specifici per i processi aziendali;

- capacità di essere produttivi in qualsiasi momento e luogo.

A questi ruoli è necessario aggiungerne un sesto: il controllo. Le tecnologie digitali, infatti, hanno le potenzialità per permettere ai manager supervisor di effettuare un controllo serrato sull'operato dei propri dipendenti che lavorano da remoto. Tuttavia, il tema di come gestire al meglio il controllo in un ambito di lavoro agile è molto vasto e verrà analizzato più avanti nella trattazione.

Per ognuno dei ruoli elencati, esistono specifiche tecnologie a supporto. Gli strumenti di Social Collaboration permettono, ad esempio, di ovviare a quattro punti dell'elenco. Si tratta di tecnologie che integrano e supportano i flussi di comunicazione creando nuove opportunità di relazione, collaborazione e condivisione della conoscenza come, ad esempio, strumenti di instant messaging, video conference. Un utilizzo corretto di queste tecnologie consente di abilitare modalità di comunicazione, collaborazione e interazione con colleghi, fornitori, e clienti che non sempre si trovano nello stesso luogo. Le tecnologie di Social Collaboration permettono, inoltre, di limitare i trasferimenti per gli incontri in cui non sia fondamentale la presenza fisica, fornendo un'alternativa valida alla collaborazione; questo ha implicazioni positive per le persone e per le organizzazioni, ad esempio, in termini di costi di trasferta evitati. Queste tecnologie spesso rientrano anche sotto il nome di servizi UCC (*Unified Communications and Collaboration*). Questi strumenti permettono l'integrazione di servizi di comunicazione in tempo reale, come quelli citati in precedenza, e i mezzi di comunicazione in differita, come e-mail, sms e fax. Pertanto, la UCC non fa riferimento a un singolo prodotto, ma a un'architettura di sistemi telematici diversi, raggiungibili attraverso un'interfaccia comune. Un esempio di questo tipo di architettura è la piattaforma Teams di Microsoft. Questo strumento permette molte delle funzionalità elencate in precedenza, permettendo anche la condivisione di contenuti e il lavoro simultaneo su file. Viene ritenuto da molte organizzazioni una delle migliori alternative per un'iniziativa di smart working, data anche la possibilità della sua integrazione con pacchetti di applicativi come Office 365. Nel corso della pandemia da Covid-19, la piattaforma ha riscontrato molto successo e ha permesso a molte realtà di poter operare da casa, dalle aziende alle scuole. In un'intervista a DigitEconomy.²⁴, il report del Sole 24 Ore Radiocor e della Luiss Business School, Silvia Candiani, country general manager di Microsoft Italia, ha dichiarato che *“In Italia con Teams eravamo un po' più indietro, era un prodotto di riferimento, ma non se ne sentiva così forte l'urgenza. Nel giro di pochi giorni abbiamo abilitato quasi tutte le*

grandi aziende in Italia. Per rendere l'idea mese su mese abbiamo riscontrato una crescita di 2 volte nell'uso della piattaforma”.

Una soluzione più informale rispetto a Teams è rappresentata dai diversi social network come Whatsapp, Facebook, LinkedIn o Google Plus. Questi permettono agli utenti di creare gruppi chiusi e privati, in cui poter avviare delle discussioni, aggiornare i propri colleghi e chiedere informazioni. Spesso queste soluzioni sono ottime per realtà più piccole, in quanto i costi di questi di servizi sono nulli nel caso di un livello di adesione base, e si possono far preferire per semplicità d'uso, grazie a un'interfaccia utente al quale si è molto più familiari. Un problema di utilizzo di questi strumenti è il pericolo di fuga di notizie o dati sensibili.

Per ovviare a questo problema, le organizzazioni possono scegliere la strada di creare una propria rete interna, alla quale i propri dipendenti possono accedere anche da remoto. In questo gruppo di tecnologie rientrano sia soluzioni tradizionali come l'accesso tramite Virtual Private Network (VPN), sia le soluzioni basate sul Cloud. Entrambe queste tecnologie permettono all'operatore di accedere in modo semplice e immediato, indipendentemente dal dispositivo, a un ambiente che contiene applicativi, dati e informazioni in totale sicurezza. In ambito aziendale, le VPN sono molto utilizzate, in quanto permettono di abbattere i costi di realizzazione e di mantenimento di una rete protetta, attraverso lo sfruttamento dell'infrastruttura della rete pubblica. Queste permettono, inoltre, una migliore fruibilità delle comunicazioni: i lavoratori da remoto si possono connettere in sicurezza alle risorse della rete aziendale o tra loro da qualunque luogo e in qualunque orario. Infine, un'infrastruttura basata su una VPN è facilmente adattabile alle necessità di cambiamento delle reti ed è molto flessibile in quanto può realizzare una rete privata sia tra sedi fisse e remote che tra terminali remoti.

Un modello di Cloud Computing rappresenta, invece, un nuovo modello di fruizione delle tecnologie ICT. Dal punto di vista tecnologico, secondo la definizione del NIST (National Institute for Standards and Technology), il Cloud Computing è *“un insieme di servizi ICT accessibili on-demand e in modalità self-service tramite tecnologie Internet, basati su risorse condivise, caratterizzati da rapida scalabilità e dalla misurabilità puntuale dei livelli di performance, in modo da poter essere pagati in base al consumo”*. Da un punto di vista più aziendale, il Cloud Computing permette di ridurre complessivamente i costi della tecnologia. Attraverso questo modello, l'IT diventa un servizio acquistato in base alle reali esigenze aziendali e pagato in base agli effettivi consumi. In questo modo, il

rischio legato ai progetti IT si riduce notevolmente in quanto si passa da un investimento in capitale fisso a costi operativi correnti e variabili. La gestione interna dell'IT diventa molto più agevole e il time-to-market della digitalizzazione viene notevolmente ridotto. Inoltre, il Cloud presenta un modello più snello basato sul servizio e riduce il rischio di sovra-allocazione delle risorse. Per quanto riguarda l'affidabilità e la sicurezza, queste sono poi garantite dal fornitore stesso che sopporta l'onere di gestione dell'infrastruttura e ha tutto l'interesse di mantenere un alto livello di servizio. I servizi Cloud possono essere classificati in diversi: in base al posizionamento rispetto ai livelli del sistema informativo aziendale (IaaS, PaaS, SaaS) oppure in base alle modalità di implementazione e di distribuzione. In particolare, nel secondo caso, esistono tre categorie: Cloud privato, Cloud pubblico, community Cloud.

Accanto a queste soluzioni considerabili di generale impiego, esistono poi tecnologie che permettono lo svolgimento di specifici compiti, a seconda dell'organizzazione. Strumenti che sfruttano algoritmi di intelligenza artificiale, machine learning o realtà aumentata/virtuale possono essere impiegati per remotizzare alcune attività che prima non era possibile svolgere se non in presenza. I digital twin sono un esempio di tecnologia di questo tipo. Questi strumenti vengono sfruttati molto nelle industrie di rete in quanto permettono di creare una copia virtuale degli impianti o dell'infrastruttura, sulla quale è possibile effettuare delle simulazioni per verificare la risposta del sistema oppure raccogliere delle anomalie segnalate dai sensori presenti sul campo.

Nelle aziende la maggior parte di queste tecnologie abilitanti lo smart working è già ampiamente diffusa, tuttavia, come detto nell'apertura del paragrafo, l'introduzione di tali tecnologie non è sufficiente, se non è ben supportato da altri fattori. In primis, uno dei primi step che l'azienda deve compiere è quello relativo alla gestione della mobility. Con questo termine si intendono tutti quei dispositivi, come PC portatili, smartphone, tablet, che permettono alle persone di accedere agli strumenti e ai servizi professionali in qualunque momento e da qualunque luogo, rendendo non necessaria la presenza fissa. Con lo smart working di fatto si cerca di mettere freno alla tendenza ormai diffusa da molto tempo del BYOD (Bring Your Own Device), ovvero l'abitudine di utilizzare i propri dispositivi personali per accedere ad applicazioni e dati aziendali. Anche in questo caso, la pandemia da Covid-19 è stata un'opportunità per le imprese, per cercare di migliorare il livello di dotazione tecnologica dei propri dipendenti. In una situazione di emergenza, infatti, tutte le imprese hanno dovuto fare grandi sforzi per fornire i lavoratori

dei dispositivi adatti a continuare il proprio lavoro. Tuttavia, il tema della dotazione tecnologica pone in evidenza altri due fattori rilevanti: da un lato un numero elevato di dispositivi connessi sposta il focus sull'efficacia dell'infrastruttura di rete. Nei periodi di lockdown, ad esempio, è emerso ancor di più il dibattito intorno alla necessità di implementazione della rete 5G che, secondo Jeffrey Hedberg, CEO di WindTre, rappresenta il vero volano per lo sviluppo dell'Italia: *“Senza il 5G dovremo rinunciare alle soluzioni evolute che si sono rivelate indispensabili per il lavoro e per lo studio, oltre che per l'intrattenimento”*. Dall'altro lato il secondo fattore da tenere in considerazione è quello relativo allo sviluppo di competenze adeguate. Una trasformazione digitale di questo tipo richiede nuove conoscenze da parte di chi deve farne uso, non solo di tipo tecnologico ma anche al fine di tutelare la sicurezza delle persone, attraverso sessioni formative che le rendano pienamente consapevoli dell'importanza di adottare comportamenti corretti quando lavorano in contesti di smart working, ad esempio, volti a una gestione sicura dei dati trattati.

3 ANALISI QUALITATIVA

Le determinanti manageriali teoriche descritte nell'analisi della letteratura rappresentano il punto di inizio dell'analisi che è stata svolta. Gli obiettivi della ricerca, infatti, erano quello di evidenziare l'evoluzione e la trattazione e di queste ultime all'interno delle organizzazioni analizzate e di delinearne un nuovo framework teorico per lo smart working del futuro. Per fare questo, è stata svolta un'analisi qualitativa che segue i passi del modello di ricerca Grounded Theory. La metodologia di ricerca, pertanto, si è basata su fasi simultanee di raccolta e di analisi dei dati, una loro codifica progressiva, un'estrapolazione dei risultati e la costruzione di uno schema che integrasse le nuove categorie individuate con le cinque macro-variabili identificate nell'analisi letteraria.

3.1 MATERIALE E METODI DI ANALISI

La raccolta dei dati è avvenuta attraverso la lettura dei risultati ottenuti e delle interviste utilizzate nella ricerca "*Lo smart work nel settore delle utilities. Cosa è cambiato con la pandemia Covid-19*", condotta dal prof. Paolo Neirotti, dal dott. Daniele Secci del Politecnico di Torino insieme al dott. Adolfo Spaziani di Utilitalia e il dott. Filippo Contino di Elettricità Futura. Insieme ad essi sono stati presi in esame gli accordi tra sindacati e imprese in materia di smart working nel settore delle utilities. Questi, a differenza delle interviste sostenute con i manager delle imprese, rappresentano una proxy dei pattern attuativi delle imprese e danno suggerimenti e interpretazioni di quelle che sono le direzioni verso le quali le rispettive organizzazioni si vogliono muovere. Tuttavia, il limite di questo tipo di testi è rappresentato dal fatto che i dati estrapolabili non permettono un'analisi approfondita sui comportamenti effettivamente tenuti dalle imprese e non offrono una serie di esempi concreti o un'aneddotica come quelli ricavabili dalle interviste.

Nonostante questo, la combinazione di queste due tipi di fonti ha permesso di individuare e delineare alcuni pattern attuativi ben definiti che hanno subito delle trasformazioni a causa dell'avvento della pandemia e altri che rappresenteranno temi futuri di dibattito nei tavoli tra imprese e organizzazioni sindacali e all'interno delle stesse imprese.

I testi indicati sono stati oggetto di successive codifiche:

- In prima analisi, sono stati raccolti dagli accordi i virgolettati considerati più rilevanti ai fini della ricerca secondo una loro attinenza ai temi manageriali e organizzativi (ad

esempio sono stati esclusi fin dall'inizio i virgolettati inerenti ai diritti sindacali dei lavoratori) e sono stati inseriti all'interno di un preliminare database tabulare su Excel. Queste citazioni sono state raggruppate sulle righe per azienda, settore, periodo di riferimento e per micro-variabile di riferimento sulle colonne. Queste ultime sono servite a dare fin da subito una prima categorizzazione dei dati, seguendo anche quelle che sono le logiche e i temi presenti negli accordi. Ad esempio, sono state create categorie inerenti alla gestione degli orari, alla scelta del luogo di lavoro, alla possibilità di accesso allo smart working.

- La seconda fase di analisi ha previsto un'ulteriore aggregazione per colonne, con una riduzione da 16 a 10 micro-variabili di riferimento. Questo ha permesso di individuare ancor meglio le categorie minime di analisi e i temi salienti.
- La terza e ultima codifica ha previsto l'inserimento dei riferimenti normativi all'interno della tabella con l'obiettivo di far emergere sia l'evoluzione che le similitudini e le divergenze delle rispettive categorie. Oltre a questo, è stata effettuata un'ulteriore riduzione per righe, in modo da evidenziare i settori di appartenenza, e non le singole imprese, e ricercare eventuali differenze settoriali tra i dati.

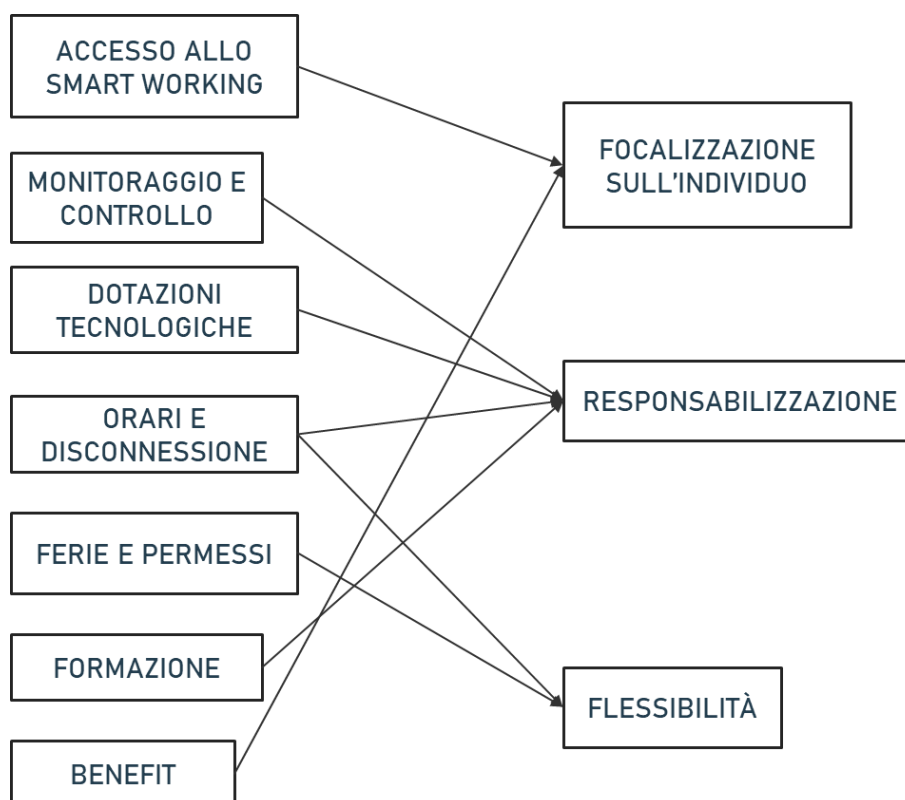


Figura 3.1 Processi di codifica

Simultaneamente a queste codifiche, seguendo l'ottica di aderenza delle interpretazioni alla realtà del metodo di ricerca (campionamento teorico), il database è passato attraverso successive estensioni ed è stato ripetutamente incrementato con nuovi dati provenienti da accordi che progressivamente venivano aggiunti alle fonti, in base alle esigenze di chiarimento e di approfondimento che dalle prime codifiche emergevano.

In particolare, queste estensioni hanno seguito:

- La natura evolutiva della ricerca, secondo cui si è cercato di suddividere i periodi di analisi in tre momenti ben definiti: una prima fase pre-pandemica; una seconda immediatamente successiva al primo lockdown (in particolare con riferimento all'estate 2020); una terza che raccoglie gli ultimi accordi siglati e che rappresentano quelli più strutturati per durare in futuro, quando l'emergenza sanitaria sarà finita.
- La natura comparativa della ricerca, secondo cui si è posti l'obiettivo di ricercare di eventuali settorialità tra i dati. A tal fine, insieme agli accordi riguardanti il settore elettrico, sono stati inseriti nel database anche accordi inerenti a settori con un modello operativo simile, come quello delle telecomunicazioni e dei trasporti, in particolare quelli ferroviari, e accordi relativi ad altri settori con caratteristiche diverse come quello delle poste e quello bancario.

La fase di analisi e di concettualizzazione più astratta dei dati ha permesso di far emergere le principali categorie intorno a cui è articolato il modello interpretativo completo del fenomeno. Attraverso l'integrazione di queste nuove categorie con le macro-variabili di riferimento è stato costruito un modello interpretativo evoluto che permette di spiegare in maniera completa il fenomeno dello smart working.

3.2 RISULTATI DELLA RICERCA

Nel corso del seguente paragrafo verranno illustrati i risultati della ricerca empirica effettuata, secondo uno schema causa-effetto. Ciascuna micro-variabile è stata analizzata sulla base del periodo di riferimento, sull'obiettivo che ci si era posto, sull'effettiva azione intrapresa e sull'effetto prodotto da essa.

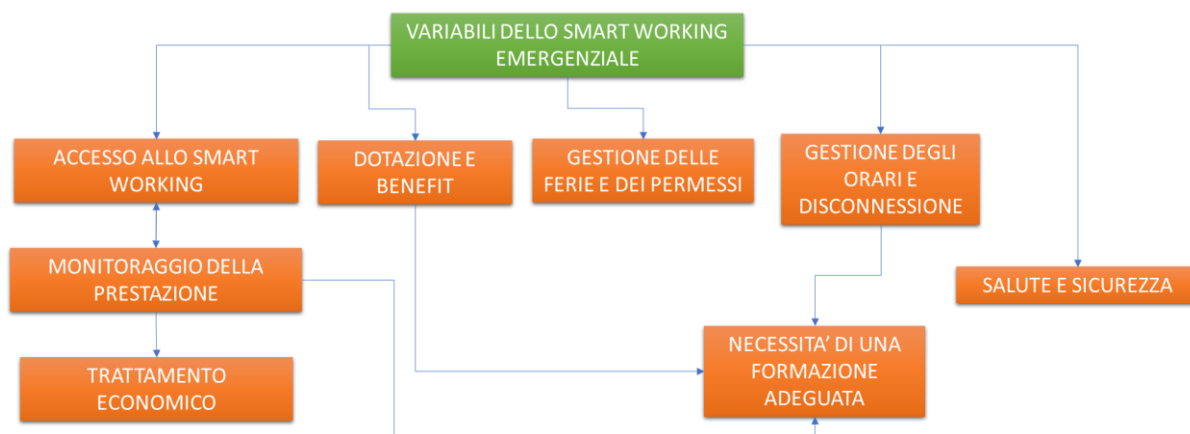


Figura 3.2 Micro-variabili evidenziate dopo la prima codifica

3.2.1 ACCESSO ALLO SMART WORKING

L'analisi delle figure compatibili con lo smart working ha permesso di evidenziare uno spostamento degli obiettivi delle imprese del campione. L'avvento della pandemia ha portato queste ultime a ridefinire e accelerare il processo di sperimentazione che era partito con gli accordi appena successivi alla promulgazione della legge 81/2017.

Gli accordi datati prima di marzo 2020 mostrano un tentativo da parte delle imprese di sperimentazione e di inclusione progressiva delle attività compatibili con lo smart working. I dati evidenziano due schemi principali:

- Da un lato abbiamo l'inclusione, dove definita, di attività direzionali o, più in generale, di ufficio, che rispondono facilmente a un monitoraggio della prestazione prevalentemente basata sul risultato;
- Dall'altro lato troviamo l'esclusione di mansioni che, per le operazioni che includono, risultano essere compatibili con il lavoro da remoto ma che allo stesso tempo è stato ritenuto preferibile non remotizzare. Tra i lavoratori di queste attività rientrano quelli

addetti ai call center, agli sportelli addetti al pubblico e gli addetti alla parte commerciale.

“il progetto è destinato ai dipendenti delle aree aziendali nelle quali l'attività lavorativa è compatibile con la flessibilità del luogo in cui svolgere la prestazione (staff direzionali)”

“Restano pertanto espressamente esclusi: i lavoratori turnisti e semiturnisti, i lavoratori addetti allo sportello al pubblico, i lavoratori addetti al call center/ centralino/ al presidio operativo della continuità servizi ICT, i lavoratori che svolgono attività operative sul campo o presso gli impianti.”

Tabella 3.2 Figure idonee allo smart working prima della pandemia

I risultati della ricerca del Politecnico mostrano come la preferenza, in un primo momento, per l'esclusione di questi ultimi tipi di attività risponda a un tema di qualità, in termini di velocità di risposta e di utilizzo di meccanismi di coordinamento specifici: si tratta di attività in cui la collaborazione e la prossimità fisica assicurano una supervisione diretta da parte del responsabile e un mutuo aggiustamento con i colleghi.

Tra le imprese analizzate nel primo periodo non mancano le eccezioni: rispetto alla scelta di sperimentare la remotizzazione soltanto di attività di staff e amministrative, si trovano esempi di imprese che in seguito alla loro mappatura hanno deciso di sperimentare la remotizzazione di funzioni tecnostutturali come le attività di pianificazione e ingegneria.

Per questi ultimi tipi di processi la remotizzazione è stata facilitata da precedenti fasi di riorganizzazione che miravano allo sfruttamento di tecnologie digitali per ottenere un miglioramento in termini di produttività. Ad esempio, le fasi di ingegneria e di progettazione sono passate nel corso del tempo attraverso un cambiamento nell'approccio alla gestione delle progettualità. L'avvento della metodologia Agile ha permesso una rifondazione dei processi di project management in chiave digitale, attraverso una lente più approfondita sui requisiti espressi dai clienti e con l'obiettivo di un miglioramento del coordinamento dei lavori all'interno dei team di progetto. A tal proposito, la ricerca del Politecnico evidenzia come, nel momento dell'avvento della pandemia, tali attività, per necessità di feedback immediati e scambio di informazioni tecniche, siano state affidate totalmente a strumenti di collaborazione digitale come WhatsApp o Microsoft Teams.

Nel settore delle utilities, le attività di pianificazione, controllo e gestione delle squadre di lavoro hanno potuto beneficiare di una trasformazione digitale e dell'organizzazione del lavoro avvenute anni prima dell'inizio della pandemia. L'avvento, in un primo momento, di sistemi di workforce management ha permesso di aumentare la produttività,

la formalizzazione e la standardizzazione di quei processi di operazioni sul campo, come l'esercizio e la manutenzione delle reti. In un secondo momento, lo sviluppo e l'utilizzo di strumenti di IoT e algoritmi di intelligenza artificiale ha permesso di incrementare la connessione e l'integrazione degli apparati con i sistemi informativi aziendali, rendendo potenzialmente fattibile il monitoraggio e il controllo a distanza.

ACCESSO ALLO SMART WORKING

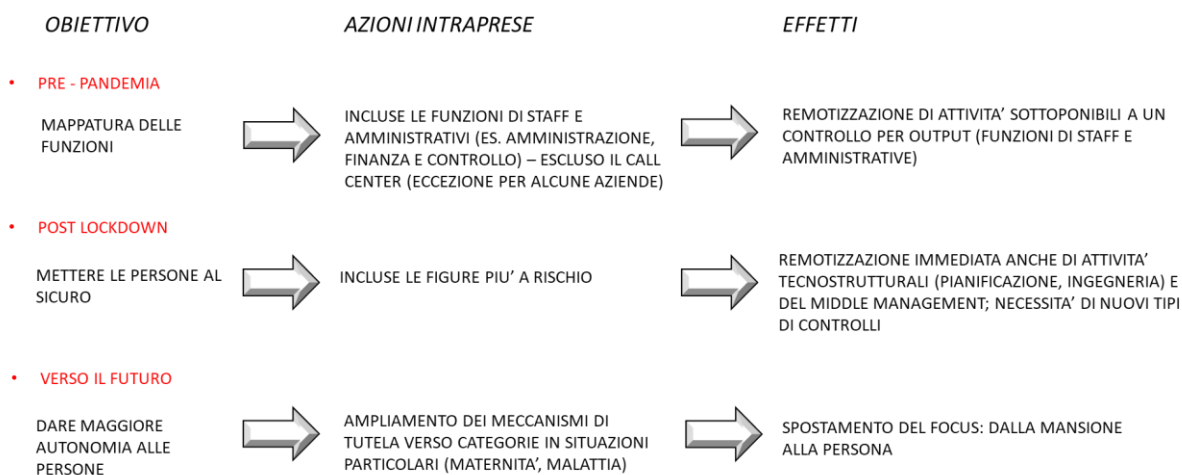


Tabella 3.2 Evoluzione temporale dell'accessibilità allo smart working

Per questi motivi, con l'avvento della pandemia le imprese che si trovavano in uno stadio più avanzato di sperimentazione, si sono trovate più pronte ad attuare una remotizzazione immediata di tutte le attività, lasciando in presenza soltanto le funzioni operative. A quel punto, all'obiettivo di rendere possibile ogni lavoro a distanza si è affiancato il tema fondamentale della garanzia di sicurezza per tutto il personale. Ad esempio, nella ricerca vengono evidenziati alcuni dei meccanismi e delle soluzioni che le imprese hanno adottato per salvaguardare il personale sul campo, come la creazione di effetti "bolla" che permettessero di evitare incroci tra i diversi turni dei lavoratori. Una volta superata la fase dello smart working generalizzato durante il lockdown, gli accordi per il rientro parziale dei lavoratori hanno spostato inevitabilmente l'attenzione sulle categorie più a rischio come lavoratori disabili, immunodepressi, donne in gravidanza.

Alcuni accordi si sono mossi ulteriormente verso i lavoratori, in considerazione della loro situazione familiare o della loro vicinanza alla sede fisica.

"[...] evitando – per quanto possibile – la presenza fisica in caso di: presenza di patologie che espongono maggiormente al rischio; presenza di situazioni particolari legate ad esigenze familiari (minori di 14 anni in obbligo scolastico), e a necessità di assistenza ai familiari

(anziani o disabili), a problematiche legate all'età e allo stato di salute; non disponibilità di parcheggi aziendali o parcheggi pubblici non a pagamento nel raggio di 300 metri dalla sede di lavoro.”

Tabella 3.3 Condizioni per lavorare in smart working dopo il primo lockdown

Questa direzione è stata successivamente mantenuta nelle contrattazioni più recenti, che secondo la codifica sono stati etichettati come accordi rivolti “Verso il futuro”. L’obiettivo è stato quello di garantire maggiore flessibilità alle categorie di lavoratori sopra elencate. Gli ultimi accordi non si concentrano su quale tipo di attività sia necessaria svolgere in remoto, lasciando la decisione ai responsabili, sulla base delle necessità che possono insorgere. Soprattutto si dedicano all’approfondimento di quelli che possono essere meccanismi di tutela e benefici, in termini di incremento di giornate in smart working, per quanto riguarda il rientro da periodi di maternità, ferie o di malattia.

3.2.2 MONITORAGGIO E CONTROLLO

Come è stato evidenziato in precedenza, il tema dell’accessibilità allo smart working è direttamente collegato alle dinamiche di monitoraggio e controllo che devono essere messe in atto. I risultati della ricerca sugli accordi sindacali confermano quelli che sono i presupposti teorici dati dalla letteratura manageriale.

In un’ottica di avvio di sperimentazione del lavoro agile, l’attenzione delle aziende si è focalizzata su quelle funzioni che permettono un monitoraggio basato su dei risultati misurabili e collezionabili. Attività sottoponibili a una struttura di questo tipo permettono una trasparenza maggiore dei dati di produttività sia a livello individuale che in aggregato, come funzione. Come per i tipi di categorie idonee allo smart working, anche nel caso delle modalità di monitoraggio la ricerca mostra alcuni trend abbastanza definiti:

- una prima fase riguarda la definizione di obiettivi e KPI condivisi tra lavoratore e responsabile
- in un secondo momento gli accordi sottoscrivono l’utilizzo e la compilazione di schemi di gestione partecipata o di questionari sia da parte del lavoratore che dal lato del responsabile

MONITORAGGIO E CONTROLLO

• PRE - PANDEMIA

SPERIMENTAZIONE SULLE AREE ADATTABILI AL CONTROLLO PER OUTPUT



UTILIZZO DI KPI, QUESTIONARI PER LAVORATORE E RESPONSABILE (MAGGIORMENTE UTILIZZATO), SCHEDE DI GESTIONE DA COMPILARE



FACILITA' DI CONTROLLO, TRASPARENZA DEI DATI DI PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE, O DI FUNZIONE

• POST LOCKDOWN

TROVARE GLI STRUMENTI DI CONTROLLO PER LE ATTIVITA' REMOTIZZATE A CAUSA DEL LOCKDOWN E NON CONTROLLABILI PER OUTPUT



UTILIZZO DI PIATTAFORME COLLABORATIVE (TEAMS), TEAM VIRTUALI



UTILIZZO DI STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI (CONTROLLO SUI COMPORTAMENTI) - CONTROLLO DEGLI ACCESSI TRAMITE LE PIATTAFORME VIRTUALI

• VERSO IL FUTURO

CONSOLIDAMENTO DELLE MODALITA' DI CONTROLLO



DEFINIZIONE DI UN MIX CONTROLLO TRAMITE OUTPUT, INPUT E DI COMPORTAMENTI



STANDARDIZZARE LE MODALITA' DI CONTROLLO IN UNA CHIAVE DI SMART WORK STRUTTURATO - DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE

Tabella 3.4 Evoluzione temporale delle modalità di monitoraggio e controllo

L'applicabilità di questo modello è dovuta anche al fatto che per altri tipi di funzioni e processi è necessario attraversare un primo momento di standardizzazione e di formalizzazione. In altre parole, un controllo per processi è difficilmente applicabile se prima non si passa attraverso una fase di trasformazione delle routines tipiche del lavoro in presenza a delle routines "digitali" che permettano di svolgere la stessa mansione da remoto. La ricerca del Politecnico e gli accordi mostrano come nel momento dell'avvio della pandemia le imprese si siano attivate nel cercare nuovi strumenti e modalità di controllo per tutti quei tipi di attività che prevedevano un monitoraggio sui comportamenti.

"Il lavoratore dovrà rendersi sempre rintracciabile tramite gli strumenti forniti dall'Azienda (laptop e cuffie telefoniche)."

"[...] per una efficiente organizzazione del lavoro e per consentire una verifica sullo stato di avanzamento delle attività assegnate al dipendente, potrà essere utilizzato quale strumento di lavoro e di rendicontazione delle attività, "Microsoft Teams" o altra piattaforma tecnologica in uso in Azienda"

Tabella 3.5 Utilizzo di software o dispositivi tecnologici per effettuare il controllo

Il successo di tutte le piattaforme di social collaboration come Microsoft Teams o Zoom ha permesso alle imprese di definire delle finestre entro cui poter controllare il dipendente, sulla base della reperibilità garantita dallo status dell'applicativo utilizzato.

La ricerca nel settore delle utilities mostra, però, come un controllo sugli input al lavoro di questo tipo, o attraverso il monitoraggio degli accessi alle VPN delle aziende, debba

essere analizzato con attenzione. Infatti, la tracciabilità di connessione alle reti aziendali, o delle partecipazioni alle riunioni online può suggerire delle evidenze distorte per quanto riguarda l'operatività dei processi. Le testimonianze della ricerca, infatti, hanno evidenziato come il numero elevato di accessi alla VPN, ad esempio, non significhi necessariamente che il lavoratore stia svolgendo la mansione che gli spetta.

In questo senso la tesi evidenzia due direzioni principali intraprese dalle aziende per le contrattazioni future:

- da un lato si ha un richiamo al senso di appartenenza e alla responsabilità individuale di ciascun lavoratore di dover garantire la presenza durante una determinata fascia oraria;
- dall'altro lato, le imprese tendono a definire e pianificare i momenti e le situazioni in cui la verificabilità della presenza è necessaria ai fini dello svolgimento della prestazione lavorativa.

“Il lavoratore, potrà essere contattato, tramite gli strumenti forniti dalla Società, durante l'orario di lavoro definito in fase di pianificazione; assicurare la presenza nell'unità organizzativa di appartenenza su richiesta motivata del responsabile della stessa, in particolare, nei casi di riunioni funzionali allo svolgimento dell'attività lavorativa per le quali sia necessaria la presenza, di corsi di formazione in aula e, comunque, in ogni circostanza in cui la presenza sia funzionale al pieno ed efficace espletamento della prestazione lavorativa.”

Tabella 3.6 Esigenze per il ritorno in presenza

3.2.3 GESTIONE DEGLI ORARI E DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE

La definizione puntuale di momenti di reperibilità rappresenta la direzione intrapresa dalle aziende negli accordi risalenti al periodo pre-emergenziale, per quanto riguarda il tema dell'orario di lavoro.

La scelta delle aziende è stata quella, fin da subito, di evitare modifiche nella configurazione degli orari per chi lavora da casa, cercando di rendere la giornata in smart working il più vicina possibile alla giornata in presenza. Per questo motivo la maggior parte degli accordi pre-pandemici, in materia di orario, indicano che il riferimento rimane l'orario dell'ufficio corrispondente.

Per altre aziende, la scelta è stata quella di definire alcuni limiti di orario massimo come 8-20, entro cui si lascia al lavoratore l'autonomia e la possibilità di gestire i propri

compiti. La flessibilità garantita da questo tipo di soluzione permette un bilanciamento più semplice tra vita privata e vita lavorativa, in particolare per quelle categorie di lavoratori con situazioni particolari in famiglia da gestire: assistenza ai genitori anziani, genitori di figli piccoli, o con disabilità.

A causa di questa flessibilizzazione degli orari è evidente che non possono configurarsi gli istituti dello straordinario, del lavoro notturno e della trasferta.

“La giornata di lavoro in smart working è equiparata, a tutti gli effetti di legge e di contratto, ad una giornata di “orario normale” di lavoro, prendendo a riferimento l’orario di lavoro dell’Unità di appartenenza, ivi comprese le fasce di flessibilità. Per effetto della distribuzione flessibile del tempo di lavoro, nelle giornate di lavoro agile non è riconosciuto il trattamento di trasferta e non sono configurabili prestazioni straordinarie, notturne o festive, [...] ed altri istituti che comportino riduzioni dell’orario”

Tabella 3.7 Configurazione degli orari e degli altri istituti

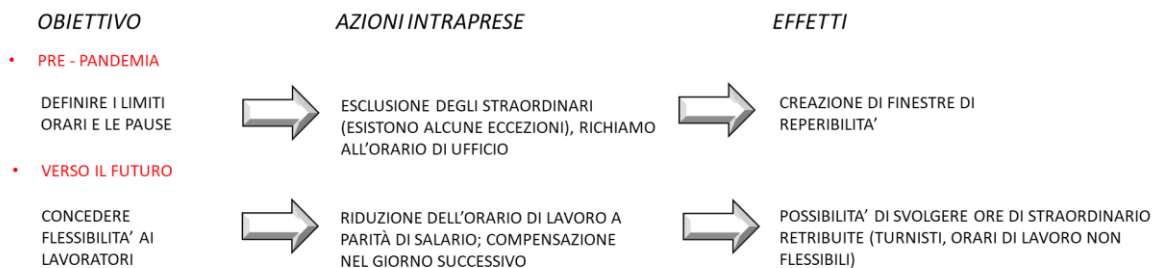
Inoltre, la mancanza di possibilità di svolgere la prestazione straordinaria o in fascia notturna è relativa a un tema di difficoltà nello stabilire una retribuzione adeguata. In altre parole, ci potrebbe essere una divergenza per i premi previsti dalla retribuzione straordinaria in presenza rispetto a quella in smart working. Tuttavia, seppure in pochi casi, esistono eccezioni di possibilità di effettuare lo straordinario già nel periodo pre-pandemico. Gli accordi in questione specificano però anch’essi che si tratta di situazioni al limite, riservate a pochi, come nel caso dei lavoratori turnisti o per esigenze particolari evidenziate e concordate con il responsabile.

«[...] sono possibili straordinari, se concordati»

«[...] esclusi gli straordinari se non per il personale operante su turni»

Tabella 3.8 Eccezioni sugli straordinari

GESTIONE DEGLI ORARI



DISCONNESSIONE

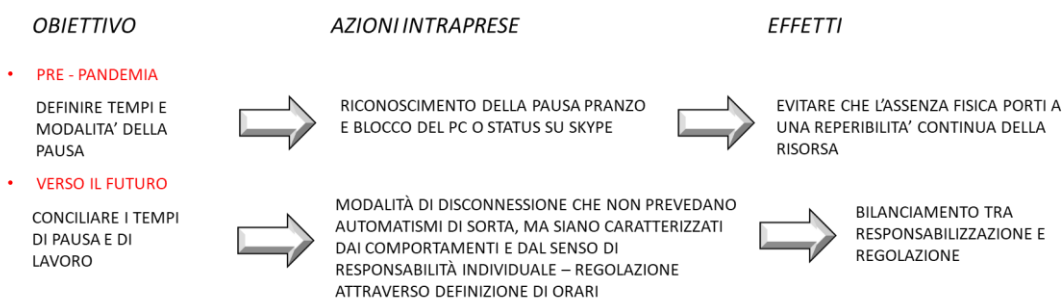


Tabella 3.9 Evoluzione temporale della gestione degli orari e del diritto alla disconnessione

In seguito, il primo lockdown ha portato due effetti principali:

- l'intensificazione e la confusione degli orari di lavoro
- un aumento della produttività

Nel primo caso, come dimostrano le testimonianze nella ricerca sul settore elettrico, lo smart working generalizzato causato dalla pandemia ha portato a rendere ancora più labile, se non del tutto invisibile, il confine tra lavoro e necessità private. Inoltre, ha portato le imprese a dover bilanciare e regolare orari di lavori che possono essere svolti in maniera del tutto asincrona rispetto a quelli di altri colleghi con lavori che invece necessitano di coordinamento e di reperibilità in determinati momenti della giornata.

L'aumento di riunioni, telefonate e messaggi, anche oltre l'orario di lavoro di riferimento ha sollevato il tema fondamentale del diritto alla disconnessione. Quest'ultimo rappresenta un'istanza che, nella fase pre-Covid, è stata discussa e inserita all'interno delle contrattazioni attraverso le definizioni precise delle pause e delle modalità di disconnessione.

"[...] nell'arco orario compreso tra le 8:00 e le ore 20:00 con fruizione di unico intervallo tra le ore 12:30 e le 14:30, con una durata da un minimo di 30 fino ad un massimo di 120 minuti

[...] Il diritto alla disconnessione sarà esercitato impostando l'apposito status dell'applicativo informatico di messaggistica istantanea aziendale (oggi Skype for Business) al di fuori della fascia oraria in cui viene resa la prestazione in lavoro agile."

Tabella 3.10 Tempi e modalità di disconnessione

Gli accordi immediatamente successivi al primo lockdown evidenziano questo problema, sottolineando quanto sia importante garantire ai lavoratori dei tempi definiti per il riposo e per altre attività. Le testimonianze della ricerca del Politecnico evidenziano, tuttavia, come l'intensificazione dei tempi di lavoro e la reperibilità continua siano divenuti fattori di stress e di isolamento, sia sociale che professionale, per i lavoratori.

In questo senso, gli accordi più recenti cercano di mettere insieme le due direzioni evidenziate in precedenza, in materia di controllo: da un lato abbiamo la pianificazione delle attività durante l'orario di lavoro e il riconoscimento della pausa entro dei limiti orari fissati; dall'altro lato abbiamo il riferimento a una responsabilizzazione e alla capacità di auto-regolarsi del lavoratore.

Per quanto riguarda l'aumento di produttività, la ricerca evidenzia alcuni aspetti concorrenti come:

- la sicurezza fisica ed economica di lavorare da casa ha avuto un effetto positivo sui lavoratori e sulla loro motivazione;
- il lavoro da casa può aver inciso sulla tranquillità e sulla concentrazione delle persone;
- il recupero di attività rimaste in arretrato e relativamente veloci da eseguire;
- il divieto di trasferte e la conseguente utilizzo di ore lavorative per viaggi e spostamenti

Di fronte a queste ragioni, le contrattazioni più recenti con i sindacati mostrano una tendenza a una maggiore flessibilità per i lavoratori in termini di redistribuzione dei recuperi di produttività. Le soluzioni adottate sono principalmente due:

- il reintegro degli straordinari, per i lavoratori turnisti (in particolare gli impiegati nelle attività di contatto con il cliente), permettendo in tal modo una gestione ottimale dei picchi di lavoro non pianificati
- la riduzione del monte ore a parità di salario, e con la possibilità di compensazione nelle giornate successive

Queste soluzioni cercano di andare sia incontro alle esigenze dei lavoratori, in termini di flessibilità sugli orari, ma anche ai bisogni delle organizzazioni che devono poter gestire la loro forza lavoro sulla base delle necessità del mercato.

“Per tutti i lavoratori che timbrano in postazione e lavorano attraverso la barra telefonica, riconoscimento dell’utilizzo degli straordinari; riconoscimento della trasfertistica qualora il lavoratore durante la giornata di lavoro agile dovesse spostarsi per esigenze di servizio; possibilità di ridurre l’orario di lavoro a parità di salario.”

Tabella 3.11 Reintegro degli straordinari per alcune categorie di lavoratori

3.2.4 FERIE E PERMESSI

La flessibilità dettata da esigenze di mercato è alla base anche delle ultime contrattazioni per quanto riguarda la gestione delle ferie e dei permessi.

Questo tema non trova particolare spazio negli accordi pre-pandemici in quanto la tendenza analizzata nel caso della configurazione degli orari, trova applicazione anche in questa situazione. Per tale motivo si hanno riferimenti alle condizioni contrattuali individuali del lavoratore e dell’ufficio a cui appartiene.

La necessità di tenere conto del numero di giorni di ferie e di permessi retribuiti viene sollevata nel momento dello scoppio della pandemia. In particolare, il primo lockdown e l’incertezza sui carichi di lavoro connessa ad esso, hanno portato le imprese a utilizzare diversi strumenti per poter adattare l’organizzazione alle condizioni di mercato e a far sì che venisse garantita una forma di retribuzione ai lavoratori, anche in assenza di lavoro. Ad esempio, per rispondere all’utilizzo da parte dei lavoratori di molte delle ore di ferie maturate, le imprese hanno cercato di utilizzare fondi di “ferie solidali”, dalla quale i dipendenti potessero attingere in caso di esaurimento delle proprie.

“Dovranno essere programmate giornate di assenza, utilizzando le ferie, le ore di permesso e/o le ore accantonate disponibili, fermo restando che qualora non siano disponibili ferie o ore tali assenze programmate saranno giustificate con “permessi a recupero”; Per quanto riguarda i permessi, la fruizione degli stessi dovrà avvenire sulla base della programmazione mensile di presenze/assenze, ferme restando le possibilità di pagamento in caso di mancata fruizione previste dai vigenti contratti o accordi aziendali. Resta inteso che la destinazione di ferie arretrate da anni precedenti al fondo “ferie solidali” (istituito come fondo unico per tutte le Società di cui al presente accordo) costituisce una modalità di smaltimento delle stesse.”

Tabella 3.12 Istituti utilizzati per gestire le assenze durante l'emergenza

In questa direzione sono stati anche definiti dei permessi a recupero che permettessero di ovviare alla giustificazione delle assenze e che permettessero alle imprese di effettuare una compensazione delle ore di assenza durante altre giornate. Con questi tipi di rimedi, le organizzazioni hanno cercato di trovare una soluzione temporanea alla mancanza di fluidità nei carichi di lavoro.

CONTEGGIO DELLE FERIE E DEI PERMESSI

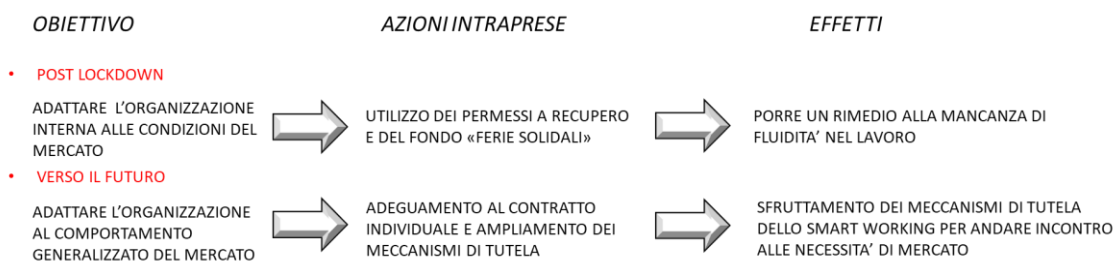


Tabella 3.13 Evoluzione temporale del conteggio di ferie e permessi

Nel corso dei mesi successivi al primo lockdown, e nelle ultime contrattazioni, si è cercato di dare maggiore struttura a quelle che erano state ritenute delle soluzioni contingenti al periodo iniziale della pandemia. Le direzioni intraprese dalle parti sono state le medesime prese nel caso dell'accessibilità allo smart working e nella gestione degli straordinari. Infatti, anche in questo caso si prospetta una soluzione ambivalente, che dovrebbe portare benefici sia ai lavoratori che alle imprese:

- da un lato si ha, anche in questo caso, un ampliamento e un maggiore focus sulle condizioni particolari di alcuni lavoratori, come i turnisti o chi si trova in determinate situazioni familiari;
- dal lato delle imprese si cerca di sfruttare questa flessibilità per rispondere alle esigenze del mercato che, dopo il primo lockdown, è tornato a essere più fluido in termini di carichi e picchi di lavoro, e che spingono le organizzazioni a doversi adoperare attraverso meccanismi di straordinario o di ritardi in compensazione per poter gestire al meglio fasce orarie caratterizzate da picchi di domanda di lavoro

“Per tutti i lavoratori che timbrano in postazione e lavorano attraverso la barra telefonica, riconoscimento dell'utilizzo dei permessi a recupero, dei permessi mamma e papà, dei ritardi in compensazione”

Tabella 3.14 Meccanismi per andare incontro alle esigenze delle persone e del mercato

3.2.5 DOTAZIONI TECNOLOGICHE E BENEFIT

In materia di smart working il tema della dotazione tecnologica viene analizzato viene analizzato già nella legge 81/2017, dove viene specificato che il lavoratore può fare uso di strumenti tecnologici durante la prestazione in smart working. Inoltre, il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore. Ciò che emerge dagli accordi e dalle testimonianze aziendali è che, in una prima fase pre-pandemica, la dotazione tecnologica diventa per la maggior parte dei casi una condizione necessaria per poter lavorare in smart working. Sono state analizzate soltanto poche situazioni in cui è concesso l'utilizzo dei propri dispositivi.

Come viene evidenziato nella ricerca del Politecnico, nel periodo pre-pandemico si è registrato un ampliamento della dotazione di strumenti che permettessero ai lavoratori di poter svolgere la loro prestazione da remoto. Come accennato in precedenza, questo, ad esempio, è accaduto attraverso l'implementazione di strumenti di workforce management, che hanno fatto sì che, con la possibilità di utilizzo di tablet, smartphone o auto aziendali, si potesse ridurre tutto quel tempo non a valore aggiunto tipico di alcune attività di pianificazione e di operazioni sul campo.

“Il lavoro può essere svolto anche con la propria strumentazione”

“[...] dotazione di pc connesso alla rete aziendale.”

Tabella 3.15 Dotazioni tecnologiche prima del Covid

DOTAZIONI TECNOLOGICHE







OBIETTIVO	AZIONI INTRAPRESE	EFFETTI
<ul style="list-style-type: none"> PRE - PANDEMIA PERMETTERE CHE IL LAVORO POSSA ESSERE SVOLTO CON GLI STRUMENTI ADEGUATI	 POSSIBILITA' DI UTILIZZO DELLA STRUMENTAZIONE IN DOTAZIONE O DELLA PROPRIA	 DOTAZIONE TECNOLOGICA COME UN BENEFIT NECESSARIO PER LO SVOLGIMENTO DELLA PRESTAZIONE IN SMART WORKING
<ul style="list-style-type: none"> POST LOCKDOWN PERMETTERE CHE IL LAVORO POSSA ESSERE SVOLTO CON GLI STRUMENTI ADEGUATI	 POSSIBILITA' DI UTILIZZO DELLA STRUMENTAZIONE IN DOTAZIONE O DELLA PROPRIA	 FORNIRE TUTTI I LAVORATORI DI TUTTI GLI STRUMENTI NECESSARI
<ul style="list-style-type: none"> VERSO IL FUTURO SPOSTAMENTO DELL'UFFICIO A CASA	 AMPLIAMENTO DELLA DOTAZIONE (POSSIBILITA' DI RISCATTO DEL MONITOR FISSO), CON CONCESSIONE DI MODEM PER LA RETE	 MIGLIORARE LE CONDIZIONI DI LAVORO IN SMART WORKING – MAGGIORE RESPONSABILIZZAZIONE DEL LAVORATORE (GESTIONE DEI DISPOSITIVI, DEI DATI)

Tabella 3.16 Evoluzione temporale della dotazione tecnologica

Dal punto di vista dello sforzo organizzativo, la pandemia ha portato le imprese, in particolare quelle più indietro per quanto riguarda la dotazione tecnologica dei propri lavoratori, ad effettuare un ampliamento e una diffusione maggiore degli strumenti tecnologici adeguati, sia hardware che software.

I periodi successivi al primo lockdown sono serviti a maturare la consapevolezza che fosse necessario migliorare sempre di più le condizioni di chi si trova a lavorare da casa. Le soluzioni apportate hanno previsto un ampliamento della dotazione, attraverso il riscatto del monitor fisso dell'ufficio o l'utilizzo di un modem aziendale per la connessione alla rete privata aziendale. Se da un lato questi benefici hanno permesso l'effettivo spostamento dell'ufficio a casa, con conseguente e necessario ripensamento degli spazi in sede, dall'altro il tema dell'ampliamento della dotazione tecnologica fa emergere due temi:

- il primo riguarda la sicurezza dei dati trattati da remoto, i quali generano un fattore ulteriore di responsabilizzazione per il lavoratore che deve mettere in atto una serie di meccanismi e di pratiche per gestire al meglio ed evitare una fuga di dati sensibili;
- il secondo riguarda la fattibilità logistica di uno spostamento completo dell'ufficio a casa. In altre parole, i rimedi sottoscritti negli accordi più recenti sono in risposta a una situazione di smart working generalizzato, che ha coinvolto gran parte dei lavoratori, durante la totalità dei giorni della settimana.

Queste soluzioni possono trovare difficile applicabilità nel momento in cui la prestazione in remoto si mischierà con la necessità di prestazione in presenza.

“Dotazioni idonee per la prestazione dell’attività fuori dalle sedi (wi-fi, sim, pc e cellulare); riscatto del monitor per tutti i dipendenti”

Tabella 3.17 Dotazioni tecnologiche con l'avvento della pandemia

BENEFIT



Tabella 3.18 Evoluzione temporale della concessione di benefit

Il tema dell'applicabilità di uno schema di smart working che preveda uno spostamento delle condizioni di lavoro dall'ufficio a casa si unisce a un tema di equità di trattamento nel caso dell'erogazione dei benefit ai lavoratori.

L'equità rappresenta il parametro fondamentale di riferimento nei momenti pre e post lockdown. L'obiettivo è rimasto sempre lo stesso nel corso dei due diversi periodi, ma si è articolato secondo direzioni diverse.

Lo scopo principale è stato quello di far sì che non vi siano differenze di trattamento, per quanto riguarda i benefit aziendali, tra chi lavora da remoto e chi lavora in ufficio. Per questi motivi negli accordi pre-pandemia ritroviamo la concessione, nella totalità dei casi, del buono pasto anche per chi lavora da casa. Questo viene diminuito nel momento dello scoppio della pandemia, e viene concesso soltanto in condizioni particolari che vengono elencate negli accordi con i sindacati. In altre parole, si cerca di definire un valore per il costo del pranzo a casa e lo si suddivide per i giorni concessi in smart working. Dal lato di chi ha dovuto lavorare in presenza, gli accordi dopo il primo lockdown mostrano una tendenza di ricerca di un equilibrio attraverso il riconoscimento di bonus che possano bilanciare il rischio di aver lavorato in condizioni di pericolo di contagio.

Gli ultimi accordi in materia di benefit seguono approssimativamente la stessa via intrapresa per la dotazione tecnologica: l'effetto di spostamento dell'ufficio a casa viene sottolineato dai numerosi benefit che vengono aggiunti, come gli sconti sulle offerte

commerciali per quanto riguarda il telefono e Internet, le convenzioni per la fornitura di energia e la dotazione di sedie ergonomiche per chi ne fa richiesta o presenta comprovati problemi di salute.

“Massimo 1 buono pasto di 8 euro a chi opera in smart working almeno 3 giorni alla settimana [...] bonus di massimo 150 euro per chi ha lavorato in presenza durante il lockdown”

“[...] diminuzione del costo della SIM aziendale da 9 Euro a 5 Euro mese; sconto sull’offerta dipendenti su ADSL/Fibra [...] sedia ergonomica”

Tabella 3.19 Benefit concessi dopo il primo lockdown

3.2.6 NECESSITÀ DI UNA FORMAZIONE ADEGUATA

L’ultima delle micro-variabili evidenziata nella prima fase di codifica è la formazione, e la necessità di questa per tutti i livelli dell’organizzazione. L’analisi di questa variabile durante i tre diversi periodi ha permesso di evidenziare la sua interconnessione con tutte le altre analizzate in precedenza. Uno dei risultati di entrambe le ricerche è che al fine di costruire uno schema di smart working efficace, ci sia bisogno di una formazione adeguata e mirata, che coinvolga tutti gli aspetti e le persone dell’organizzazione.

Prima della pandemia, gli accordi in materia di formazione si limitavano a sottolineare la necessità di dover svolgere dei percorsi e dei periodi precedenti all’abilitazione allo smart working che permettessero ai lavoratori di apprendere le conoscenze necessarie per quanto riguarda i temi normativi e di sicurezza.

Anche in questo caso viene evidenziato l’importanza di mantenere un’equità di trattamento formativo per chi lavora da casa, i quali devono avere la garanzia di poter accedere agli stessi percorsi di chi lavora in presenza.

“Ai lavoratori che aderiranno al lavoro agile per la prima volta sarà richiesta la fruizione entro 60 giorni dall’adesione di un corso di formazione on line riguardante le specifiche logiche, finalità e modalità di svolgimento della prestazione in lavoro agile, comprensivo di una sezione dedicata all’approfondimento dei temi della sicurezza dei lavoratori”

Tabella 3.20 Formazione obbligatoria per chi aderisce allo smart working

Come viene detto anche nella ricerca del Politecnico, l’avvento della pandemia fa emergere un bisogno di un nuovo approccio di management, che si esplicita nella necessità di nuove forme di leadership e di processi di sviluppo del middle management.

Infatti, l'obiettivo posto dagli accordi più recenti è quello di creare un piano formativo chiaro, orientato non solo all'aggiornamento delle competenze, ma anche con un nuovo approccio alla gestione da parte della classe dirigenziale interna, che favorisca la diffusione della cultura e una conoscenza maggiore dei processi.







FORMAZIONE		
OBIETTIVO	AZIONI INTRAPRESE	EFFETTI
<ul style="list-style-type: none"> • PRE - PANDEMIA <p>GARANTIRE PERIODI DI FORMAZIONE PER TUTTI</p>	 <p>FORMAZIONE SPECIFICA SU TEMI NORMATIVI E DI SICUREZZA</p>	 <p>GARANTIRE LO STESSO TRATTAMENTO FORMATIVO PER CHI LAVORA DA CASA E CHI IN UFFICIO</p>
<ul style="list-style-type: none"> • POST LOCKDOWN <p>ASSICURARE FORMAZIONE A TUTTI I LIVELLI DELL'ORGANIZZAZIONE</p>	 <p>FORMAZIONE SU ULTERIORI TEMI DI LEADERSHIP, DIGITALI E DI SOFT SKILLS</p>	 <p>NECESSITA' DI ALZARE IL LIVELLO DI COMPETENZE DEL PERSONALE – SKILL GAP RICONTRATI DURANTE IL LOCKDOWN</p>
<ul style="list-style-type: none"> • VERSO IL FUTURO <p>MIGLIORARE E AMPLIARE LA FORMAZIONE PER INDIVIDUO E SUPERVISORE</p>	 <p>FORMAZIONE SU PRIVACY E TRATTAMENTO DATI - UTILIZZO DI FORMAZIONE ON DEMAND</p>	 <p>STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI, MIGLIORAMENTO DELLA COLLABORAZIONE E COMUNICAZIONE DEI TEAM, CHANGE MANAGEMENT</p>

Tabella 3.21 Evoluzione temporale dell'accesso a percorsi formativi

Gli accordi successivi al primo lockdown segnalano inoltre un ulteriore skill gap in materia di competenze digitali, in particolare per le figure più anziane. La ricerca sul settore elettrico evidenzia come il passaggio al digitale, l'isolamento dai colleghi può portare queste figure ad avere una difficoltà di adattamento a un contesto di lavoro caratterizzato da una comunicazione e una coordinazione che avvengono attraverso uno schermo.

“Iniziative rivolte sia a manager che a lavoratori su temi riguardanti normativi, gestionali, di sicurezza e sviluppo delle soft skills”

“Le attività di formazione “a distanza” devono sempre essere oggetto di verifica e registrazione, accedendo all'apposito portale o direttamente dalla intranet”

“Nelle giornate in sede si svolgono percorsi formativi e di confronto tra manager e lavoratori.”

Tabella 3.22 Nuove modalità e nuovi contenuti per la formazione dei lavoratori

In questo contesto cambiano anche le condizioni di fruibilità dei contenuti. I dati mostrano uno spostamento verso un modello on-demand, gestibile in maniera asincrona e indipendente da parte del lavoratore. In questo senso viene anche rivalutata la funzione delle giornate da svolgere in presenza: queste diventano occasioni di contatto e di

formazione tra lavoratori. L'analisi mostra inoltre come la necessità di nuovi contenuti si sposti anche verso temi di gestione della privacy e trattamento di dati sensibili.

3.3 UN NUOVO FRAMEWORK TEORICO

L'analisi temporale delle variabili estrapolate dalle contrattazioni sindacali ha permesso di evidenziare alcuni trend attuativi che, uniti alle variabili definite in fase di analisi della letteratura accademica e ai risultati della ricerca condotta dal Politecnico nel settore delle utilities, fanno sì che si possa costruire un modello teorico integrato di smart working per il futuro oltre la pandemia.

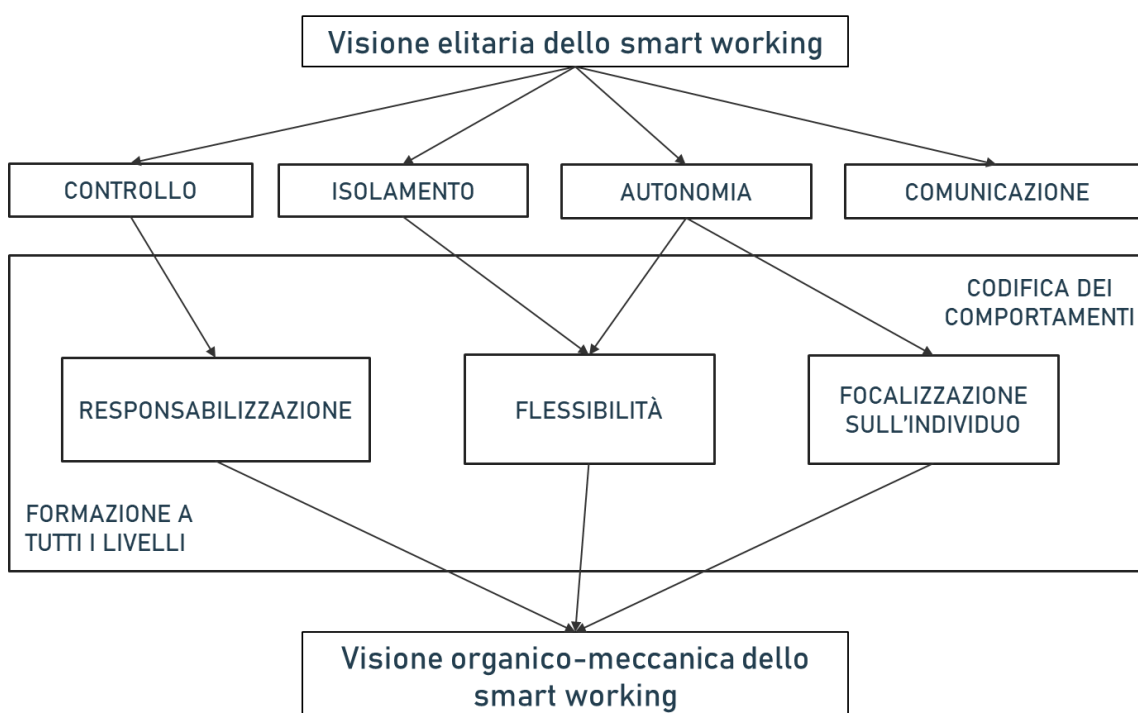


Figura 3.3 Framework dell'analisi qualitativa

3.3.1 DALLA FUNZIONE ALL'INDIVIDUO

Gli accordi in materia di accessibilità e idoneità allo smart working hanno fatto emergere due trend paralleli:

- da un lato l'evoluzione sul tema delle figure adatte allo smart working ha reso necessario ripensare ai tipi di processi adatti ad essere svolti lontani dalla postazione fisica. La tesi e la ricerca infatti evidenziano come sia necessario una ridefinizione dei processi remotizzabili sulla base, non soltanto del tipo di struttura di controllo da

applicare, ma anche del livello di standardizzazione e di formalizzazione. Questi due passaggi, infatti, rappresentano una condizione necessaria affinché si possa passare a una fase successiva di digitalizzazione e una conseguente remotizzazione;

- dall'altro lato le evidenze sugli accordi illustrano come in termini di accessibilità ci sia stato un trasferimento dell'attenzione da parte delle imprese. Il focus si è spostato principalmente verso i tipi di figure lavorative, tanto più che i tipi di funzione che questi esercitano.

È indubbio che nel futuro queste due caratteristiche si muoveranno parallelamente l'una all'altra. La codifica progressiva e la formalizzazione dei processi aiuteranno ancora di più i lavoratori che dovranno svolgere le proprie prestazioni in remoto. La sfida raccolta dalle imprese durante questa pandemia è stata quella di cercare di comprendere quali siano effettivamente i processi e le funzioni veramente adattabili a un lavoro a distanza. Le scelte che le imprese prenderanno in futuro in merito terranno conto della necessità di coordinamento e di controllo da attuare tanto quanto della situazione specifica delle persone che svolgono quella determinata mansione. Insieme a questo, l'andare incontro a determinate figure di lavoratori nel momento di adesione allo smart working, porterà una maggiore flessibilità percepita, stimolando una maggiore autonomia e un maggior senso di appartenenza all'azienda.

L'analisi dell'evoluzione della dotazione di strumenti tecnologici per svolgere la prestazione e di benefit che permettessero un miglioramento delle condizioni di lavoro è un ulteriore esempio di come il focus delle organizzazioni abbia subito uno spostamento. In questo caso, però, la domanda che questi dati permettono di porci è relativa alla fattibilità nel lungo termine di uno spostamento delle attenzioni sul lavoratore attraverso, ad esempio, la fornitura di tutti i dispositivi utili a svolgere il lavoro (fino ad arrivare al riscatto del monitor fisso). In precedenza, si è parlato di applicabilità logistica: gli accordi analizzati per questa ricerca limitano necessariamente l'ambito al momento immediatamente successivo alla pandemia. Sono ancora pochi gli esempi di accordi orientati al futuro, e ad una normalizzazione dello smart working. In questo senso, è ipotizzabile che alcune delle soluzioni adottate possano essere temporanee.

In questo senso anche il tema dei benefit evidenzia un ulteriore trade-off sul quale imprese e parti sindacali dovranno discutere: in particolare si fa riferimento alla condivisione dei costi per quanto riguarda la fornitura di energia e di rete. Anche quest'ultima risulta essere

una soluzione che tende a tamponare la situazione contingente causata dalla pandemia, e che in futuro dovrà essere ulteriormente approfondita.

3.3.2 REGOLAMENTAZIONE E RESPONSABILIZZAZIONE

Il dualismo tra regolamentazione e responsabilizzazione è uno dei temi fondamentali emersi dall'analisi qualitativa. Le testimonianze in materia di gestione degli orari e del diritto alla disconnessione hanno mostrato chiaramente le possibili diverse esigenze delle aziende.

Alcuni esempi di accordi mostrano una tendenza alla responsabilizzazione che può essere declinata nella forma dello sviluppo di prassi organizzative come la pianificazione di riunioni. Altri tipi di accordi mirano a suggerire una responsabilizzazione che faccia affidamento su un'autodisciplina del lavoratore.

“favorita la diffusione di buone prassi di comportamento come, a mero titolo esemplificativo, la pianificazione delle riunioni all'interno del normale orario di lavoro”

“modalità di disconnessione che non prevedano automatismi di sorta, ma siano caratterizzati dai comportamenti e dal senso di responsabilità individuale”

Tabella 3.23 La responsabilizzazione come soluzione al problema della disconnessione

In questo contesto si può rilevare come le considerazioni sulla necessità di standardizzazione e codifica dei processi portino benefici non solo in termini di controllo ma anche di maggior senso di appartenenza percepito dal lavoratore. Una modularizzazione e una semplificazione delle funzioni può portare il lavoratore a una maggiore padronanza dei compiti da svolgere. In altre parole, attraverso una definizione dei comportamenti si cerca di aiutare il lavoratore a comprendere al meglio quali siano le proprie responsabilità e si cerca di trovare una soluzione al problema della *role ambiguity*, descritta nell'analisi della letteratura, che può essere una fonte di isolamento sociale per il lavoratore.

Inoltre, la semplificazione può stimolare maggiormente il senso di fiducia da parte del manager. Il tema della capacità di affidarsi agli altri e di delegare rappresenta uno dei pilastri fondanti dello smart working, e su questo i percorsi formativi stanno particolarmente insistendo e dovranno farlo anche in futuro. La fiducia fa parte di quel processo di change management attraverso cui le imprese dovranno passare, con il quale la figura del manager e del supervisore acquisirà sempre di più i tratti di coach.

Infine, i dati raccolti sull'andamento delle modalità di monitoraggio mostrano anch'essi una direzione verso la regolamentazione: si sottolinea infatti, come ci si trovi in una fase in cui la maggior parte degli accordi evidenzia l'importanza di creare delle finestre temporali di reperibilità all'interno della giornata lavorativa.

Di fronte a questa scansione degli orari, il controllo viene esercitato attraverso la timbratura digitale o il controllo sugli accessi alle piattaforme collaborative. Insieme a questi, anche la definizione di momenti specifici in cui la presenza è necessaria ai fini della prestazione (ad esempio la necessità di partecipare a determinate riunioni) viene considerata come una modalità di monitoraggio del lavoratore (vedere tabella 3.6).

3.3.3 DUE TIPI DI FLESSIBILITÀ

La flessibilità rappresenta il beneficio maggiormente riconosciuto dallo strumento del lavoro agile. La ricerca nel settore delle utilities e questa tesi hanno permesso di riconoscere come le azioni intraprese dalle aziende, sottoscritte ulteriormente negli accordi sindacali, siano state orientate in questo periodo a garantire la massima flessibilità possibile a chi ha lavorato da casa. Tuttavia, anche in questo caso, è stato riscontrato un dualismo legato agli obiettivi e ai motivi per cui le diverse forme di flessibilità sono state introdotte.

In prima istanza esiste una forma di flessibilità legata alla responsabilizzazione dell'individuo. Tutte le misure messe in atto per garantire una maggiore presa di coscienza da parte del lavoratore si traducono in una forma di autonomia. Le soluzioni a riguardo degli orari, della standardizzazione dei processi permettono ai lavoratori di ottenere quella che in analisi letteraria è stata definita "*scheduling flexibility*", ovvero la capacità di poter gestire autonomamente i momenti in cui svolgere i propri compiti. Insieme a questo, queste forme di responsabilizzazione fanno sì che vengano abbattuti dei vincoli organizzativi che, sempre secondo la letteratura accademica, possono essere fattori di stress o isolamento.

In secondo luogo, i dati sulla gestione delle ferie e sul reintegro degli straordinari hanno permesso di evidenziare un'ulteriore flessibilità legata alle condizioni esterne del mercato. Si tratta di una forma una pseudo-forma di autonomia che però risponde alle leggi della domanda di lavoro. La possibilità di fare straordinari per categorie di lavoratori come i turnisti, ad esempio, permette alle imprese di poter gestire al meglio gli eventuali

picchi di lavoro in determinate fasce della giornata. In questo senso anche tutte le tutele a favore della genitorialità, come i ritardi in compensazione, permettono, da un lato, ai lavoratori coinvolti un'alta flessibilità del primo tipo, dall'altro fanno sì che le aziende possano dimensionare al meglio i carichi di lavoro.

3.3.4 UNO SMART WORKING ORGANICO-MECCANICO

Il risultato dell'integrazione delle categorie e delle variabili emerse dalle progressive codifiche permette di delineare una nuova forma di smart working. Lo smart working attuato in fase di emergenza, ha fatto emergere i punti chiave sul quale le imprese dovranno lavorare nel prossimo futuro.

Variabili come la responsabilizzazione, la flessibilità ma allo stesso tempo processi di standardizzazione e codifica dei comportamenti portano a pensare che la struttura dello smart working del futuro porterà le imprese ad assumere un'organizzazione che mostri sia caratteristiche tipiche di una struttura meccanica sia di quelle tipiche di una organica.

A questo si aggiunge anche una formazione specifica per tutti i livelli dell'organizzazione che permetta di ottenere una standardizzazione e una conoscenza delle competenze necessarie a gestire ed effettuare delle giornate di lavoro da remoto.

In questo senso lo smart working porta un esempio di verifica della teoria manageriale della contingenza, secondo cui non esiste un'organizzazione migliore a prescindere, ma questa dipende da altri fattori quali le strategie perseguite, la tecnologia e l'ambiente esterno. La pandemia da Covid-19 ha permesso di passare da una visione elitaria dello strumento, adatto inizialmente solo per determinate mansioni e categorie di lavoratori a una visione più allargata, capace di reagire e rispondere alle difficoltà organizzative portate in essere dal contesto esterno.

Lo smart working è diventato pertanto uno strumento di welfare per i lavoratori, in primo luogo, ma anche per le imprese stesse. Attraverso l'esperienza dell'emergenza si è arrivati alla consapevolezza di quanto la modalità del lavoro da remoto, se ben integrata con quella in presenza, rappresenti un'opportunità per entrambe le parti: la flessibilità concessa ai lavoratori, declinata nella gestione degli orari, nelle modalità di disconnessione e nel conteggio delle ferie e dei permessi, è sicuramente uno dei benefici di lungo termine più rilevante; dall'altro lato le imprese dovranno saper ridisegnare i meccanismi di coordinamento, di controllo, di comunicazione per poter sfruttare lo smart

working a proprio vantaggio. In questo senso, l'esperienza maturata nell'affrontare la contingenza della mancanza di fluidità nel mercato durante il lockdown ha portato le imprese a raggiungere la consapevolezza di saper utilizzare la flessibilità dello smart working a proprio vantaggio. In questa direzione si muovono, pertanto, le decisioni attuate in materia di straordinari spiegate in precedenza.

4 CONCLUSIONI E PUNTI APERTI

L'obiettivo di questa tesi era quello di analizzare l'evoluzione attraverso cui è passato lo strumento dello smart working in un periodo, come quello della pandemia da Covid-19, che l'ha visto essere posto sotto l'attenzione di tutti. Gli elementi evidenziati nella ricerca effettuata dal Politecnico sugli aspetti organizzativi uniti ai dati attutativi raccolti in questa tesi hanno permesso di definire un'immagine delle caratteristiche dello smart working precedente alla pandemia e di ipotizzarne una forma per il futuro oltre l'emergenza.

Questa tesi è stata sviluppata tenendo conto del fatto che quello messo in atto durante i periodi di lockdown non risponde al vero strumento del lavoro agile. Oltre a questo, dato anche il livello di incertezza generale, ci si è basati su una fonte di dati che, nel momento in cui viene redatta questa tesi, rappresenta ancora una piccola parte di quello che sarà il lavoro da fare nei tavoli tra sindacati e imprese. Molti degli accordi dopo il primo lockdown, infatti, hanno spesso fatto riferimento a delle condizioni sottoscritte prima della pandemia. In questo senso sono ancora pochi gli esempi di contrattazioni strutturate con un'ottica rivolta al futuro.

Nonostante queste limitazioni, l'analisi e le progressive codifiche hanno permesso di evidenziare alcune idee principali. Innanzitutto, evidenzia come la visione iniziale come benefit dello smart working da parte delle imprese si sia evoluta. Lo smart working generalizzato ha fatto capire alle imprese che il lavoro da remoto non può essere pensato solo come una misura di welfare per i lavoratori, ma anche come uno strumento parallelo di flessibilità per le imprese per quei lavori che non inficiano della lontananza dalla sede fisica.

Inoltre, lo smart working rappresenta un'opportunità di trasformazione delle imprese, non solo dal punto di vista tecnologico ma anche delle competenze e delle persone. Richiamando i concetti teorici della letteratura organizzativa, lo smart working assume la forma di uno strumento che può rendere le organizzazioni a metà tra una forma meccanica e una forma organica. Da un lato è necessario una definizione dei compiti attraverso un'alta standardizzazione, dall'altra rende l'impresa capace di rispondere in maniera più dinamica e flessibile alle sfide imposte dal contesto esterno.

Questa tesi ha permesso di approfondire due dualismi fondamentali alla base dello smart working, che saranno oggetto di dibattito nelle contrattazioni future:

- Il primo riguarda il trade-off tra regolamentazione e responsabilizzazione; in questo senso la ricerca mostra come ci si trovi ancora in un momento di incertezza riguardo il giusto bilanciamento delle due forze, ma anche come alcune imprese abbiano scelto la seconda via per trovare una soluzione al problema del diritto alla disconnessione.
- Il secondo riguarda il bilanciamento tra i due tipi flessibilità introdotti in precedenza; anche in quel caso le imprese e i sindacati dovranno convenire a un accordo che equilibri le necessità delle aziende di rispondere alle richieste del mercato con quelle di andare maggiormente incontro ai bisogni dei singoli lavoratori.

Questi due trade-off incidono anche su alcuni temi che nella trattazione non hanno trovato spazio in quanto non sono stati trovati segni particolari di evoluzione.

Nello specifico, si fa riferimento a:

- Il tema del trattamento economico, che negli accordi analizzati viene illustrato sempre in un'ottica di equità. Ci sono esempi in cui ci si spinge a specificare che le giornate di smart working concorrono al calcolo per il raggiungimento dei premi di produttività, ma in generale manca ancora una prima trattazione per quanto riguarda il tipo di retribuzione prevista nel caso del passaggio di una gestione per obiettivi. Questo rappresenta un tema tipico nei contratti relativi a figure del top management, ma dovrà rappresentare un tema di dibattito anche nei tavoli futuri di contrattazione
- Il tema della gestione della sicurezza sul posto di lavoro, che, non trova un'evoluzione ma che si ferma alle procedure di consegna di materiale informativo riguardante i rischi e al fare riferimento alle condizioni contrattuali in materia di infortuni. Anche in questo caso, le evidenze mostrano un piccolo passo in avanti con la concessione di sedie ergonomiche da parte di alcune aziende (non tutte quelle analizzate). Questo è, però, soltanto un piccolo passo della discussione riguardo la condivisione dei costi e il trade-off tra regolazione e livello di fiducia da assegnare al lavoratore da remoto.

BIBLIOGRAFIA

- Aurélie Leclercq-Vandelannoitte, Henri Isaac, Michel Kalika (2014). Mobile information systems and organisational control: beyond the panopticon metaphor? *European Journal of Information Systems*
- Bednar Peter M. Bednar & Welch Christine (2019). Socio-Technical Perspectives on Smart Working: Creating Meaningful and Sustainable Systems. *Information Systems Frontiers* (2020) 22:281–298
- Bianca A.C. Groen, Sander P. van Triest, Michael Coers, Neeke Wtenweerde (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal xxx* (2018) 1-9
- Daft R., Lengel R. (1986). Organizational information requirements media richness and structural design. *Management Science* 1986 pg. 554
- E.M. Rozhdestvenskaya, Z.A. Ermushko, A.V. Zhavoronok, S.A. Polunina (2017). Methodological basis of KPI motivation. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*
- Ella Hafermalz (2020). Out of the Panopticon and into Exile: Visibility and control in distributed new culture organizations. *Organization Studies* 1–21
- Hadi Karimikia & Harminder Singh (2020). Negative outcomes of ICT use at work: meta-analytic evidence and the role of job autonomy. “*Information Technology Use, Job Autonomy & Negative Outcomes: a Meta-Analysis*” presented at the 27th European Conference of Information Systems (ECIS) (June 8–14 2019)
- Kathryn A. Baker (2002). Organizational Communication. *Ch 13*
- Kil Soo Suh (1998). Impact of communication medium on task performance and satisfaction: an examination of media-richness theory. *Information & Management* 35 (1999) 295-312
- Kurland N., Egan T. (1999). Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization. *Organization Science/Vol.10, No. 4, July – August 1999 pp.500-513*

- Kurland Nancy B., Cooper Cecily D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research* 13 (2002) 107–126
- Limburg D., Jackson P. (2008). Performance Management for Teleworking: the Role of Workflow Management Systems. *Journal of E-working*
- Luisa Errichiello and Tommasina Pianese (2016). Organizational control in the context of remote work arrangements: a conceptual framework. *Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 31, 273-305*
- Nader Ale Ebrahim, Shamsuddin Ahmed, Zahari Taha (2011). Virtual Teams: a Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3(3): 2653-2669*
- Neirotti P., Secci D., Spaziani A., Contino F. (2021). *Lo smart work nel settore delle utilities. Cosa è cambiato con la pandemia Covid-19*
- Pascale Peters, Paul E.M. Ligthart, Anne Bardoel & Erik Poutsma (2016). ‘Fit’ for telework’? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations’ formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management, 2016 Vol. 27, No. 21, 2582–2603*
- R. Oosthuizen, L. Pretorius (2016). Assessing the impact of new technology on complex sociotechnical systems. *South African Journal of Industrial Engineering August 2016 Vol 27(2), pp 15-29*
- Sunu Sugi Arso, Sfenrianto, Mochamad Wahyudi (2018). Employee Performance Measurement in Teleworking Using Balanced Scorecard. *International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE) Vol.8, pp. 5178-5184*
- Veiga J., Simsek Z., Golden T. (2006). Telecommuting's Differential Impact on Work-Family Conflict: Is There No Place Like Home? *Journal of Applied Psychology* 2006, Vol. 91, No. 6, 1340–1350
- Walker G., Stanton N., Salmon P., Jenkins D. (2008). A Review of Sociotechnical Systems Theory: A Classic Concept for New Command and Control Paradigms. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*

Weinert C., Maier C., Laumer Sven (2015) Why are teleworkers stressed? An empirical analysis of the causes of telework-enabled stress. *Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2015), Osnabrück, S. 1407-1421*

SITOGRAFIA

https://blog.osservatori.net/it_it/cloud-computing-significato-vantaggi

https://blog.osservatori.net/it_it/evoluzione-normativa-smart-working

https://blog.osservatori.net/it_it/tecnologie-smart-working

<https://www.cmswire.com/digital-workplace/what-a-digital-workplace-is-and-what-it-isnt/>

https://www.corriere.it/economia/aziende/le-storie/20_settembre_01/al-lavoro-casa-uno-tre-eni-rivoluzione-permanente-7ad291b2-eb8c-11ea-a81e-046321e92fb6.shtml

https://www.corriere.it/economia/finanza/20_ottobre_16/generali-ecco-come-sara-lavoro-smart-working-il-100per cento-dipendenti-a-turno-cd477748-0c64-11eb-92ff-498c98dd63b0.shtml

<https://www.diritto.it/telelavoro-la-nuova-frontiera-del-lavoro/#:~:text=La%20regolamentazione%20della%20disciplina%20del,forme%20di%20lavoro%20a%20distanza.>

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/infografiche/smart-working-futuro-lavoro-oltre-emergenza-infografica>

<https://www.repsly.com/blog/consumer-goods/kpis-for-measuring-remote-employee-performance-and-accountability>

https://www.repubblica.it/economia/2020/11/12/news/gli_ex_furbetti_del_cartellino_dadone_con_lo_smartworking_la_vera_garanzia_dei_controlli_-274086390/

<https://www.secondowelfare.it/primo-welfare/lavoro/osservatorio-smart-working-2019-la-flessibilit-non-basta-verso-lo-smart-working-20.html>