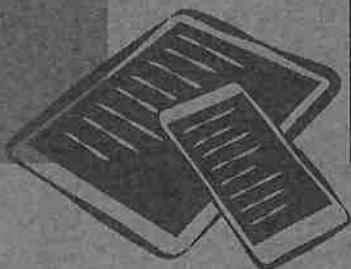


# Smart working: cresce nelle imprese ma a velocità diverse



DI GIUSEPPE ALIVERTI

LO SCORSO GIUGNO È ENTRATA IN VIGORE LA NUOVA LEGGE SUL LAVORO AGILE, CHE DOVREBBE FAVORIRNE LA DIFFUSIONE NON SOLO NELLE GRANDI AZIENDE, MA ANCHE NELLE PMI E NELLA PA. IL NUOVO REPORT DELL'OSSERVATORIO SMART WORKING DEL POLITECNICO DI MILANO ANALIZZA DINAMICHE E CRITICITÀ. AUMENTANO NELLE GRANDI IMPRESE PROGETTI STRUTTURATI, MENTRE ANCORA SCETTICISMO E INVESTIMENTI LIMITATI PERMANGONO NELLE DIMENSIONI AZIENDALI PIÙ CONTENUTE

**R**iuscirà la nuova legge 81/2017 sul lavoro agile (pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale del 14 giugno scorso) ad accelerare la diffusione degli accordi di flessibilità spazio-temporale nelle aziende private, e a favorirne una stabile e proficua introduzione anche nella PA?

Probabilmente sì, se si pensa che, pur in assenza di un quadro normativo di riferimento, l'evoluzione e l'estensione del fenomeno hanno aumentato il ritmo anche nel 2017, come ha messo in evidenza l'ultimo report dell'Osservatorio **Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano**, presentato al convegno *Smart working: sotto la punta dell'iceberg*.

«La nuova legge – ha sottolineato Fiorella Crespi, Direttore dell'Osservatorio Smart Working –, che va peraltro considerata come la più avanzata oggi esistente a livello europeo, infatti ha già il merito in-

frinseco di sgomberare il campo da uno degli alibi più ricorrenti accampati dalle aziende in materia di lavoro agile: quello di non avere un quadro normativo di riferimento».

Per quanto lento, discontinuo e disseminato di ostacoli e resistenze, il processo evolutivo verso un nuovo scenario del mondo del lavoro appare difatti inarrestabile. La panoramica del 2017 scattata dall'indagine dell'Osservatorio Smart Working conferma le tendenze in atto negli ultimi anni e sottolinea anche i passi in avanti rispetto al 2016.

A muoversi con maggior dinamismo e chiarezza di obiettivi sono soprattutto le grandi aziende (con oltre 250 addetti): nel 2017, delle 206 imprese che hanno partecipato alla ricerca, il 36% ha avviato progetti strutturati di lavoro agile, contro il 30% dello scorso anno.

Anche tra le PMI (567 le aziende considerate) aumenta l'interesse per il lavoro

agile, benché l'approccio operativo sia per lo più informale: il 22% ha in corso progetti di Smart Working, ma solo il 7% con iniziative strutturate. Allo stesso tempo, però, le piccole-medie aziende mantengono alta la sfiducia nei confronti dei possibili miglioramenti apportati dall'introduzione del lavoro agile. Il 40% si dichiara "non interessata": il 53% di queste PMI (figura 1) ritiene il lavoro agile poco applicabile alla propria realtà aziendale, soprattutto nei casi d'impresae attive nei settori manifatturiero, costruzioni/riparazioni/installazioni, commercio e hospitality & travel.

### Non solo remote working o desk sharing

A monte di questo disinteresse marcato ed esplicito delle PMI (così come delle resistenze che sussistono in molti grandi gruppi) permane una conoscenza piuttosto limitata delle applicazioni concrete e realizzabili dello Smart Working all'interno dei modelli organizzativi aziendali.

"Nella visione attualmente 'di moda' dello Smart Working - ha sottolineato Mariano Corso, Responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working - vengono spesso enfatizzati solo gli aspetti più

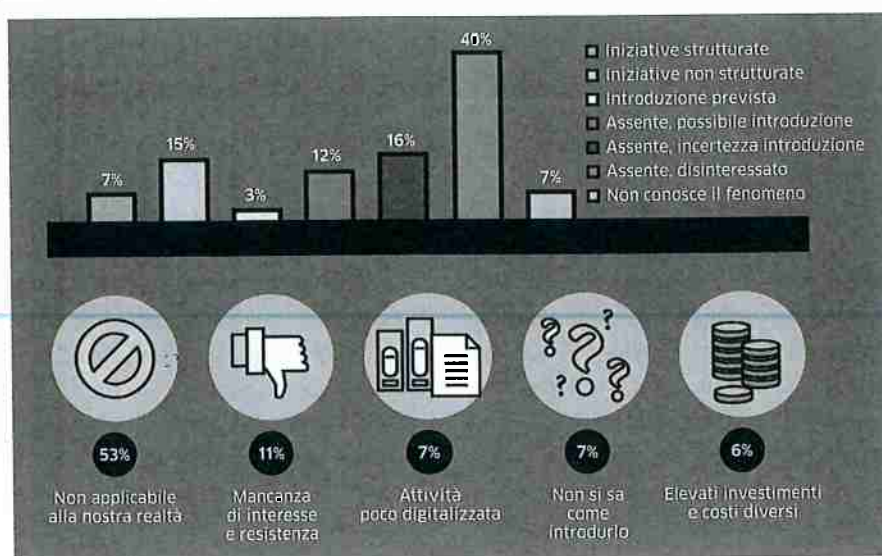
esterni e superficiali. Si dà per lo più risalto a un'unica leva, quella del remote working: da casa, da altre sedi aziendali o da spazi di coworking o business center, come succede nel 47% delle grandi imprese (figura 2). O, altrimenti, si punta solo sulla riprogettazione degli spazi, utilizzando modelli come quello dell'Activity Based Working e del desk sharing [scrivanie non assegnate, ndr]. Lo Smart Working, invece, va affrontato come un ripensamento complessivo dell'organizzazione del lavoro, perché riguarda anche lo sviluppo parallelo di nuovi strumenti e competenze digitali nonché la diffusione di modelli manageriali ispirati ai principi della Result Based Organization, basati sull'autonomia e sulla responsabilizzazione sui risultati. È una filosofia di approccio sistemico e integrato che tocca attualmente appena il 9% delle grandi aziende presenti in Italia" (figura 3).

Per il successo e lo sviluppo efficace dei progetti di Smart Working, l'interconnessione e la coevoluzione tra le tecnologie digitali disponibili e i soft skill maturati dai lavoratori sono più che mai imprescindibili. Un postulato ampiamente riconosciuto



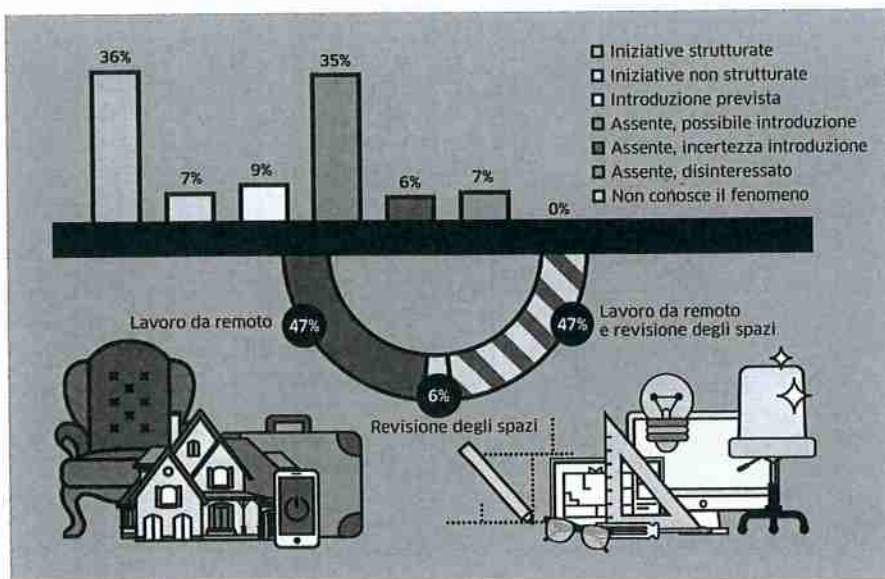
FIORELLA CRESPI  
DIRETTORE  
DELL'OSSERVATORIO  
SMART WORKING

figura 1 GLI OSTACOLI ALL'INTRODUZIONE DELLO SMART WORKING NELLA PMI



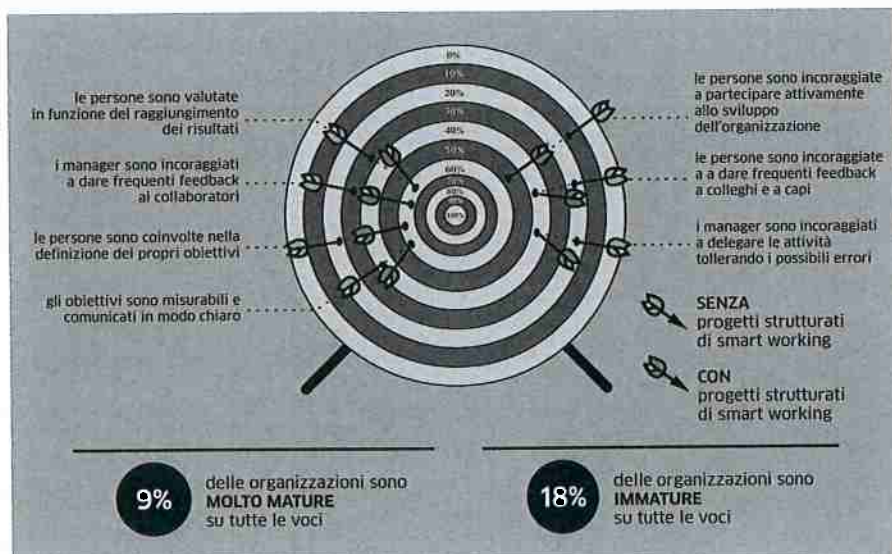
FONTE: OSSERVATORIO SMART WORKING DELLA SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO

figura 2 I MODELLI DI SMART WORKING NELLE GRANDI AZIENDE



FONTE: OSSERVATORIO SMART WORKING DELLA SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO

figura 3 MATURITÀ DEL MODELLO RESULT BASED ORGANIZATION



FONTE: OSSERVATORIO SMART WORKING DELLA SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO

e condiviso sia nelle aziende sia nella PA, ma che incontra ancora serie difficoltà di applicazione nelle realtà operative di tutti i giorni. Nelle grandi aziende, le tecnologie di supporto del lavoro da remoto sono ormai piuttosto diffuse: a cominciare dalle soluzioni per la sicurezza e l'accessibilità dei dati da remoto e da diversi device (95%) e dalle iniziative di mobility, come la presenza di device mobili e mobile business app (82%). Relativamente meno presenti sono i servizi

di social collaboration integrati (61%), e ancor meno le workspace technology, per un utilizzo più flessibile degli ambienti all'interno delle mura aziendali (36%).

Ma la presenza in azienda di questi strumenti coincide ancora di rado con un'effettiva e diffusa capacità di utilizzo da parte dei lavoratori, e questo impedisce in molti casi di lavorare da remoto o in mobilità interna con sufficiente efficacia e sicurezza. Perciò l'86% delle grandi imprese

che hanno lanciato progetti strutturati di Smart Working ha dovuto affrontare investimenti particolarmente consistenti non solo in device e applicazioni, ma anche nella formazione dei collaboratori coinvolti per diffondere in modo omogeneo e, allo stesso tempo, mirato una serie di Digital Soft Skill trasversali rispetto al profilo professionale di ciascuno e il meno legate possibile ai singoli strumenti.

Un impegno che ancora poche aziende affrontano con i mezzi e un'energia all'altezza della sfida. I casi di eccellenza sono particolarmente eloquenti anche in tal senso. "Nel giro di 18 mesi - ha spiegato Maurizio Di Fonzo, Chief HR, Organization and

Change Management di **Gruppo Axa Italia**, al cui progetto "Smart working, smart life" è andato il premio della giuria dello Smart Working Award 2017 - per i nostri 1.400 collaboratori che hanno aderito all'iniziativa, abbiamo provveduto alla sostituzione di tutti i PC fissi a favore di PC portatili, all'installazione di softphone e della VPN e all'adeguamento dei sistemi IT per permettere l'accesso a tutti gli applicativi al di fuori della sede aziendale. E ognuno di loro ha dovuto frequentare un corso di formazione e di aggiornamento, in particolare sulla gestione della sicurezza dei dati". ■

## Smart Working: la PA sarà agile al 10%

ANCHE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE SI APRE FINALMENTE IL SIPARIO SULLO SMART WORKING: NEL GIRO DI TRE ANNI, ALMENO IL 10% DEI DIPENDENTI PUBBLICI CHE RICHIEDERANNO L'ADOZIONE DI FORME DI LAVORO AGILE POTRANNO ACCEDERVI, SENZA RISCHI DI COMPROMISSIONE PER LA CARRIERA PROFESSIONALE

**I**n vista dell'obiettivo di consentire l'accesso allo Smart Working entro tre anni almeno al 10% dei dipendenti pubblici che ne faranno richiesta, la Presidenza del Consiglio ha predisposto il progetto Lavoro agile per il futuro della PA. Pratiche innovative per la conciliazione vita-lavoro, incentrato su un'azione di sistema per sviluppare e diffondere lo Smart working negli enti pubblici a livello centrale, regionale e locale in tutta Italia, con il sostegno di 5,5 milioni di euro provenienti dai fondi comunitari.

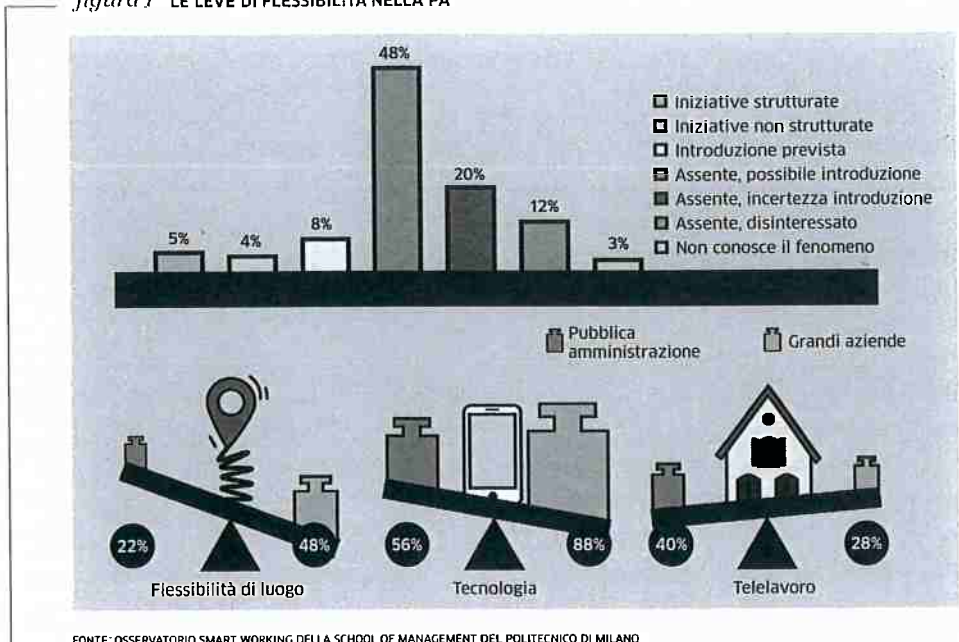
"Il nostro piano d'azione per sperimentare anche nella PA forme agili di orga-

nizzazione dell'attività lavorativa nello spazio e nel tempo - ha spiegato Monica Parrella, Dirigente generale della Presidenza del Consiglio dei Ministri presentando il progetto al convegno *Smart working: sotto la punta dell'iceberg* dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del **Politecnico di Milano** - si sviluppa attraverso la realizzazione di approfondimenti teorici, manuali e toolkit, in connessione con le pari opportunità, l'attivazione di una rete stabile di attori significativi a supporto dell'azione di sistema e la realizzazione di



**MONICA PARELLA**  
DIRIGENTE GENERALE  
DELLA PRESIDENZA  
DEL CONSIGLIO  
DEI MINISTRI

figura 1 LE LEVE DI FLESSIBILITÀ NELLA PA



FONTE: OSSERVATORIO SMART WORKING DELLA SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO

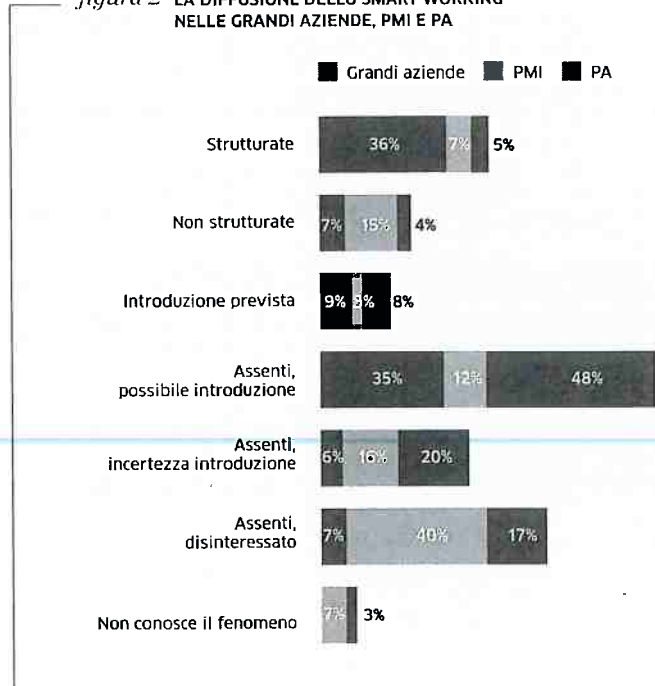
azioni di comunicazione e sensibilizzazione. A tale proposito, per esempio, ci piacerebbe riuscire a portare anche in altre città italiane il modello della Giornata del Lavoro Agile di Milano [promossa dal Comune di Milano ogni anno dal 2014 è una giornata nella quale le aziende coinvolte sperimentano attività in Smart Working ndr]: a cominciare da Roma stessa, su cui gravitano ogni giorno ben 380mila dipendenti pubblici”.

L'introduzione del lavoro agile anche nella PA ha subito risvegliato l'attenzione dei ricercatori dell'Osservatorio Smart Working, che hanno monitorato per la prima volta la situazione di 289 enti pubblici, tra Organi dello Stato, Regioni e Province, Comuni, Comunità montane, Città metropolitane, Camere di commercio, Parchi, Aziende sanitarie locali, Scuole e Università.

Solo il 5% degli enti analizzati dichiara di aver attivato progetti strutturati e un altro 4% pratica lo Smart Working informalmente. In compenso, sulla spinta dell'approvazione della legge 81/2017, delle iniziative del Dipartimento Pari Opportunità e della direttiva della riforma Madia, il 48% degli enti intervistati dichiara interesse per una prossima introduzione. Come nel privato, anche nel pubblico le dimensioni contano: il

67% degli enti che dichiara di avere già iniziative, formali o informali o di volerle introdurre entro i prossimi 12 mesi, occupa oltre 100 addetti. Sono però pochi i casi in cui le sperimentazioni riguardano team estesi, anche a causa della minore adeguatezza di dotazione tecnologica per il lavoro da remoto. (G.A.) ■

figura 2 LA DIFFUSIONE DELLO SMART WORKING NELLE GRANDI AZIENDE, PMI E PA



FONTE: ELABORAZIONE DELL'AUTORE SU DATI OSSERVATORIO SMART WORKING DELLA SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO