



# Lo smart work nel settore delle utilities. Cosa è cambiato con la pandemia Covid-19

Gennaio 2021



POLITECNICO  
DI TORINO



UTILITALIA  
imprese acqua ambiente energia



ELETTICITÀ  
FUTURA  
imprese elettriche italiane

Questa ricerca è stata svolta con il supporto finanziario di Elettricità Futura, Utilitalia e Terna.

A cura di

Paolo Neirotti (Politecnico di Torino)

Daniele Secci (Politecnico di Torino)

Adolfo Spaziani (Utilitalia)

Filippo Contino (Elettricità Futura)

## **Ringraziamenti**

*Questa ricerca è stata svolta grazie alla collaborazione di A2A, Acea, Edison, Enel, Hera, Iren, Italgas, Terna, Tim, oltre che di Filctem Cgil, Flaei – Cisl, e Uiltec. Queste imprese e organizzazioni sindacali hanno partecipato alla fase di interviste, mettendo a disposizione tramite il loro personale e i propri rappresentanti le loro esperienze. A queste realtà e alle persone intervistate è indirizzato il nostro ringraziamento.*

# Indice

Executive Summary .....	5
Capitolo 1. Obiettivi e metodo di ricerca .....	6
1.1    Premesse ed obiettivi generali della ricerca.....	6
1.2    I temi specifici della ricerca .....	7
1.3    Metodologia di analisi.....	8
Capitolo 2. Il quadro di riferimento .....	9
2.1    La pandemia e lo shock prodotto sulle politiche aziendali di smart work.....	9
2.2    Il quadro teorico di riferimento .....	12
2.3    Il ruolo delle tecnologie digitali.....	15
Capitolo 3. I risultati della ricerca .....	17
3.1    Il cambiamento negli orari di lavoro.....	17
3.2    Il cambiamento negli spazi di lavoro per le attività di ufficio.....	19
3.3    Quali processi sono stati organizzati in remoto durante la pandemia.....	21
3.4    Le nuove pratiche di lavoro.....	25
Capitolo 4. L’impatto dello smart work su individui e aziende.....	27
4.1    Gli impatti sulla produttività individuale.....	27
4.2    L’intensificazione del lavoro.....	28
4.3    Verso nuove logiche di controllo .....	30
4.4    Cosa segnala la metafora del “panopticon” .....	31
4.5    Il bisogno di un nuovo approccio di management.....	32
4.6    Gli effetti sul coinvolgimento e il bisogno di nuove competenze .....	35
4.7    Il nuovo contratto psicologico tra lavoratore e azienda .....	36
Capitolo 5. Conclusioni e punti aperti .....	40
Allegato A – Traccia dell’intervista semi-strutturata.....	44
A.1    Traccia rivolta alle aziende.....	44
A.2    Traccia rivolta alle rappresentanze sindacali.....	45
Bibliografia .....	46

## Indice delle tabelle

Tabella 1 – L’ampliamento delle forniture di hardware informatici.....	Pag. 9
Tabella 2 – organizzazione dello smart working pre-covid e dopo il lockdown di marzo-maggio 2020 nelle aziende intervistate.....	Pag. 10
Tabella 3 – Bilanciamento dell’orario di lavoro.....	Pag. 17
Tabella 4 – Il diritto di disconnessione.....	Pag. 18
Tabella 5 – Gli elementi di flessibilità insiti e introdotti.....	Pag. 18
Tabella 6 – Hotelling e sedi distaccate.....	Pag. 20
Tabella 7 – Distribuzione delle attività lavorative tra presenza in sede e smart working.....	Pag. 20
Tabella 8 – la presenza fisica in sede come mezzo per l’interscambio di valori, cultura aziendale e competenze.....	Pag. 20
Tabella 9 – La responsabilità sulla postazione da remoto.....	Pag. 21
Tabella 10 – L’ampliamento del perimetro delle attività remotizzate.....	Pag. 22
Tabella 11 – La tecnologia per sopperire al distanziamento fisico all’interno dei team.....	Pag. 23
Tabella 12 – Attività che rimangono sul limite dal punto di vista della possibilità di accesso allo smart working.....	Pag. 23
Tabella 13 – Le attività che dopo il lockdown rimangono non remotizzabili.....	Pag. 24
Tabella 14 – I manutentori in esubero si occupano della predisposizione della documentazione sugli interventi.....	Pag. 25
Tabella 15 – l’uso di app per semplificare i processi.....	Pag. 25
Tabella 16 – Micro-shadowing e caffè virtuali.....	Pag. 26
Tabella 17 – lo smart working ha avuto l’effetto di aumentare la produttività.....	Pag. 27
Tabella 18 – remotizzazione delle attività di collaudo.....	Pag. 28
Tabella 19 – l’aumento esponenziale delle riunioni.....	Pag. 29
Tabella 20 – Partecipazione a riunioni in contemporanea e l’aumento della disciplina.....	Pag. 29
Tabella 21 – l’evoluzione delle aziende verso un maggiore controllo dei KPI.....	Pag. 30
Tabella 22 – La verifica del lavoro senza controllo visivo.....	Pag. 30
Tabella 23 – Il nuovo sistema di valutazione del lavoro.....	Pag. 30
Tabella 24 – L’aumento percepito nel “senso del dovere”.....	Pag. 31
Tabella 25 – Le nuove metriche di valutazione del lavoro e l’aumento della frequenza delle osservazioni.....	Pag. 31
Tabella 26 - Bisogno di nuove competenze di leadership.....	Pag. 33
Tabella 27 - L'ansia da prestazione delle unità più "anziane".....	Pag. 33
Tabella 28 - Le paure delle unità più giovani.....	Pag. 34
Tabella 29 - Le nuove pratiche delle Risorse Umane in tema di corsi di formazione.....	Pag. 34
Tabella 30 - La mancanza di visione d'insieme sui processi di lavoro.....	Pag. 35
Tabella 31 - La maggiore partecipazione e democrazia nelle riunioni in modalità remota.....	Pag. 35
Tabella 32 - Necessità di nuove modalità di condivisione.....	Pag. 36
Tabella 33 - Distribuzione dei giorni di smart working lungo la settimana.....	Pag. 37
Tabella 34 - Esigenza di flessibilità.....	Pag. 38
Tabella 35 - Persone emigrate a nord o a sud per motivi lavorativi.....	Pag. 38
Tabella 36 - Iniziative delle aziende per la protezione del personale dal contagio.....	Pag. 38
Tabella 37 - Soluzioni contingenti per gli esuberanti dovuti al lockdown.....	Pag. 39

## Executive Summary

Questo rapporto presenta le principali evidenze prodotte da una ricerca che ha analizzato il cambiamento nelle politiche di smart work in seguito allo scoppio della pandemia legata al Covid-19. Nello specifico, la ricerca intende avviare una fase di interrogazione e discussione, guidata da evidenze empiriche, su quali potranno essere gli effetti irreversibili sulla gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali/sindacali nel momento in cui i vincoli sul distanziamento sociale prodotti dallo stato di emergenza pandemica diverranno sempre più tenui. Coerentemente con questo obiettivo, l'analisi è stata incentrata sui lavori di ufficio piuttosto che sui lavori di esercizio e manutenzione che avvengono sul campo e che continueranno ad essere caratterizzati da necessità di lavoro manuale e prossimità con asset operativi.

La ricerca mette in luce come nell'arco del 2020 lo smart sia evoluto da strumento di welfare a "nuova normalità". Le nuove configurazioni di smart work "allargato" si sono assestate per molte imprese su un regime che ha coinvolto un insieme decisamente più ampio di lavoratori rispetto alla situazione pre-pandemica ed hanno portato a superare in breve tempo - ed in maniera irreversibile - alcune convinzioni manageriali sui processi che prima della pandemia si ritenevano difficilmente remotizzabili. Nelle aziende analizzate, sia attività di tipo progettuale, che di contatto con il cliente o di gestione delle attività sul campo sono state organizzate in remoto, indipendentemente dall'intensità di conoscenza e dalla natura transazionale e routinaria insita in queste attività. In modo simile, nei periodi al di fuori delle strette sulle misure di contenimento del rischio contagio, il regime di utilizzo dello smart work si è attestato su almeno due giorni a settimana, anziché su un solo giorno, come accadeva prima della pandemia. Questi aspetti avvalorano il fatto che lo smart work ha permesso di accelerare la trasformazione digitale dei processi organizzativi in quelle realtà dove erano già stati avviati significativi investimenti su architetture informatiche cloud-based, sistemi informativi gestionali a supporto di attività di vendita, esercizio e manutenzione, virtualizzazione di macchinari e apparati di rete, e strumenti di lavoro collaborativo a distanza. Se l'organizzazione dei processi di lavoro a distanza è stata assicurata in tempo breve in seguito all'avvio del primo lockdown e non ha prodotto effetti negativi sulla produttività, la maggior parte delle imprese sta affrontando la sfida di sviluppare nuove logiche di controllo e supervisione del lavoro, oltre che un nuovo sistema di pratiche di lavoro, competenze, valori e norme sociali. In altre parole, la veloce transizione allo smart work "generalizzato" ha colto impreparate le imprese sull'impostazione di programmi di gestione del cambiamento necessari a instillare nuovi approcci di leadership, nuovi valori (fondati su auto-controllo e responsabilizzazione dell'individuo oltre che sulla creazione di una cultura organizzativa), nuovi profili di competenze di tipo relazionale e digitale, e nuovi strumenti di gestione degli obiettivi individuali e di gruppo che avranno un riflesso sui sistemi di retribuzione. Sono inevitabilmente emerse diverse questioni di carattere giuslavoristico che richiederanno una revisione dei contratti collettivi nazionali e che interverranno in particolare sull'organizzazione degli orari di lavoro, sulla sicurezza, salute e organizzazione del posto di lavoro a distanza, oltre che sulle molteplici componenti della retribuzione. In modo speculare, il fatto che per molte categorie di lavoratori il luogo fisico di lavoro non sia più necessariamente collocato in una sede aziendale impone una fase di trasformazione (oggi solo all'inizio) nelle modalità di conduzione delle attività delle organizzazioni sindacali in azienda.

Le evidenze riportate nel rapporto aprono il campo a due principali ordini di riflessioni. In primo luogo, la normalizzazione dello smart work richiede a imprese, organizzazioni sindacali, e più in generale al legislatore, la gestione di un trade-off tra il livello di regolazione normativa di questo strumento e il livello di fiducia e responsabilizzazione assegnato alla persona sui diversi comportamenti rilevanti (in relazione a esecuzione dei compiti, rispetto di alcune norme sociali, oltre che delle prescrizioni su salute e sicurezza del luogo di lavoro). E' auspicabile che al fine di "non tradire" le logiche di flessibilità connaturate in questo strumento di lavoro imprese, organizzazioni sindacali ed istituzioni proseguano lungo la strada dello snellimento normativo dello strumento dello smart work che di fatto durante la pandemia è stata già avviata per ragioni di forza maggiore. In secondo luogo, nel momento in cui le tecnologie digitali abilitano nuove modalità di organizzazione del lavoro a distanza imprese e istituzioni sono chiamate a gestire molteplici divari, che si aprono sia all'interno della forza lavoro (questi sono legati a età, livello di scolarità e di inquadramento delle persone) che all'interno del settore (questi sono legati a dimensione aziendale a livelli di investimento pregressi nelle infrastrutture informatica e nel capitale umano).

# Capitolo 1. Obiettivi e metodo di ricerca

## 1.1 Premesse ed obiettivi generali della ricerca

In Italia l'utilizzo dello smart work nelle imprese e nelle organizzazioni di altra natura è regolato dalla legge n. 81/2017. Oltre a ribadire che il lavoro smart o agile si configura come uno strumento di lavoro e non come un nuovo tipo di rapporto di lavoro subordinato, questa legge esprime in maniera forte e inequivocabile il concetto che questa modalità di lavoro avviene a parità di trattamento economico, oltre che in una situazione in cui la persona viene messa – tramite le strumentazioni informatiche – nelle condizioni operative che avrebbe eseguendo il proprio lavoro dalla sede aziendale in cui è abitualmente collocato. Inoltre, la normativa introduce uno scambio tra flessibilità di orario e di spazi e la rinuncia alla retribuzione per lavoro straordinario. Questo “scambio” può essere interpretato come la conseguenza del fatto che il lavoro subordinato si basa su un orario piuttosto rigido nella sua articolazione lungo la giornata e su un numero di ore predeterminato e pone un tema, approfondito nella ricerca, relativo allo spostamento delle logiche di controllo e supervisione del lavoro dalle ore lavorate al risultato ottenuto.

Il Covid-19 e l'inizio della pandemia a marzo 2020 han prodotto una considerevole accelerata nell'utilizzo dello strumento giuslavoristico dello smart work nelle imprese italiane, contribuendo a cambiare in modo significativo la sua natura ed in parte anche la sua disciplina giuridica. Nello specifico, il Decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri (DPCM) del 1° marzo 2020 ha previsto il ricorso in forma massiva ad ogni rapporto di lavoro subordinato anche in assenza degli accordi individuali tra datore di lavoro e lavoratore previsti dalla Legge 81/2017. Con il prolungarsi dell'emergenza dovuta alla pandemia, i successivi DPCM emanati nel corso del 2020 (in ultimo quello del 3 novembre) hanno raccomandato il massimo utilizzo della modalità di lavoro smart o agile per le attività che possono essere svolte al proprio domicilio o in modalità a distanza. Nel periodo in cui è stato dichiarato lo stato di emergenza nazionale (attualmente fissato al 31 gennaio 2021), le norme per l'utilizzo dello smart working rimangono le medesime e non prevedono l'attivazione previo un accordo individuale tra persona e datore di lavoro, che recepisca un accordo sottoscritto da impresa e associazioni sindacali.

### *Definizione di Smart work*

*Il lavoro agile (o smart working) 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 che, al contempo, può favorire la sua produttività. La definizione di smart working, contenuta nella Legge n. 81/2017, pone l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto (come ad esempio: pc portatili, tablet e smartphone). Ai lavoratori agili viene garantita la parità di trattamento – economico e normativo – rispetto ai loro colleghi che eseguono la prestazione con modalità ordinarie. È, quindi, prevista la loro tutela in caso di infortuni e malattie professionali, secondo le modalità illustrate dall'INAIL nella Circolare n. 48/2017<sup>1</sup>.*

*A partire dal 15 novembre 2017, le aziende sottoscrittrici di accordi individuali di smart working potranno procedere al loro invio attraverso l'apposita piattaforma informatica messa a disposizione sul portale dei servizi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.*

Fonte: MIUR, <https://miur.gov.it/lavoro-agile>, pagina consultata il 16.12.2020

<sup>1</sup> <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/>

Nel momento in cui questo studio è stato condotto (seconda metà del 2020) risulta estremamente improbabile uno scenario di improvviso arresto della pandemia per il 2021 in Italia. È quindi ipotizzabile che l'utilizzo massivo dello smart working per le attività per cui sia possibile il lavoro a distanza dalla sede aziendale sarà destinato a perdurare ancora a lungo. Questo studio non è orientato a fornire un'analisi dei possibili scenari di evoluzione dello smart working in relazione al prolungamento dello stato emergenziale del Paese. L'analisi degli effetti di lungo termine prodotti dai cambiamenti nelle tecnologie digitali, a cui sono sottoposti in misura significativa settori come quello energetico e delle multi-utilities, uniti allo "shock" prodotto dalla pandemia porta, tuttavia, a ritenere plausibile la previsione secondo cui alcuni cambiamenti nell'utilizzo dello smart working saranno irreversibili. Il presente studio è fondato su questo assunto ed è stato quindi condotto con una duplice finalità:

- comprendere come la pandemia abbia prodotto un'accelerazione verso un'organizzazione da remoto dei lavori da ufficio, rendendo necessari investimenti nell'infrastruttura tecnologica, una revisione nell'organizzazione dei processi, nelle pratiche di collaborazione, e negli approcci manageriali.
- Delineare gli effetti di medio-lungo termine sull'organizzazione del lavoro prodotti da questa pandemia, cogliendo le implicazioni per le discipline delle Relazioni Industriali e per la Gestione delle Risorse Umane, e più in generale per gli approcci di management.

Giova inoltre ricordare sin da queste premesse che il tema dello smart working allargato e persistente nell'organizzazione del lavoro si colloca nel settore elettrico e delle utilities in un quadro in cui tradizionalmente molti lavori operativi vengono condotti sul campo, fuori dalle sedi aziendali, data la natura di servizi di rete o in ogni caso legata alla distribuzione di diversi asset fisici sul territorio (è questo il caso delle centrali idroelettriche, eoliche o fotovoltaiche). Da almeno una decina di anni le aziende medio-grandi del settore hanno avviato investimenti nelle infrastrutture informatiche e nei sistemi informativi, che hanno reso possibile per questi lavori l'accesso alle informazioni che regolano il funzionamento dei processi aziendali. Più indietro risulta invece la situazione delle utilities più piccole. La pandemia non ha condizionato in maniera considerevole le logiche organizzative di questi lavori sul campo, come invece è accaduto per una varietà di lavori di ufficio che includono funzioni amministrative, di vendita e relazione con il cliente, di progettazione tecnica. Questo aspetto pone una riflessione, che viene ripresa nelle discussioni finali, su quanto la pandemia possa contribuire a produrre alcuni disallineamenti, se non divari, sempre più considerevoli nelle condizioni di lavoro e negli istituti giuslavoristici all'interno delle diverse funzioni aziendali nei settori di generazione, distribuzione e vendita di luce, acqua e gas. A tal riferimento, il rapporto intende ricostruire un insieme articolato di evidenze empiriche che sia capace di indirizzare in modo costruttivo e fattuale il dibattito su questo tema.

La distinzione tra lavori di ufficio e lavori sul campo è, in ultimo, importante per porre chiarezza sulla varietà di termini e di configurazioni legate al lavoro a distanza. Le considerazioni contenute in questo paragrafo ed il richiamo della Legge n. 81/2017 permettono di chiarire come gli aggettivi smart e agile vengano utilizzati in modo puramente intercambiabile per indicare la disciplina giuridica del lavoro che può essere svolto da casa o a distanza con parità di trattamento economico e normativo e con sostanziale parità di capacità di condurre le mansioni previste dal ruolo. È chiaro che questa disciplina si applica principalmente al lavoro d'ufficio, con una componente manuale quasi del tutto assente. Nella letteratura accademica, questa accezione di lavoro smart o agile ha trovato inquadramento, in passato, con l'accezione di telelavoro e oggi, più comunemente, con il termine di lavoro flessibile. Il lavoro sul campo supportato, se non "aumentato" nelle sue possibilità, dall'utilizzo di tecnologie digitali viene invece solitamente indicato come lavoro in remoto (remote work) o lavoro mobile (a segnalare l'effetto specifico prodotto dalle tecnologie digitali mobili nel rendere possibile queste forme di lavoro).

## **1.2 I temi specifici della ricerca**

Il fine principale di questa ricerca è quello di analizzare quali siano gli effetti irreversibili prodotti dalla pandemia sulle politiche aziendali di smart working. Nello specifico, il primo lockdown ha prodotto un vero e proprio shock sui sistemi di lavoro e gestione delle risorse umane delle aziende, accelerando l'introduzione di nuove modalità di lavoro in remoto e di riorganizzazione dei processi aziendali. Comprendere quale sistema di lavoro ci lascerà la



pandemia e quali contraddizioni, rispetto ai sistemi e agli istituti di gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali in essere, rappresenta l'obiettivo fondante di questa ricerca. Questo tipo di analisi non può non tenere conto del fatto che l'accelerazione negli investimenti in tecnologie digitali rappresenta un fenomeno già avviato e che ha prodotto alcuni iniziali cambiamenti nei sistemi di gestione delle risorse umane delle aziende elettriche e anche alcuni primi lievi cambiamenti nell'impostazione del contratto collettivo nazionale di questo settore. Questo studio costituisce, quindi, una prosecuzione e un approfondimento della ricerca "Dagli Elettroni ai Bit", condotta dal Politecnico di Torino nel 2018 e avente l'obiettivo di fornire un inquadramento di tali trasformazioni in atto.

La domanda di ricerca alla base di questo studio è stata affrontata attraverso tre lenti di analisi. In primo luogo, è stata approfondita l'evoluzione delle configurazioni di smart working attivate (e sottoscritte da accordi tra imprese e rappresentanze sindacali) prima dell'inizio della pandemia. In questo modo è stato possibile individuare quanto le aziende fosse preparata ad un'implementazione più ampia e in che termini le dinamiche di trasformazione fossero fattori già in atto prima della pandemia.

In secondo luogo, la ricerca ha approfondito come lo shock della pandemia a febbraio 2020 abbia reso necessario allargare il numero di lavori e processi remotizzabili, oltre ad aver analizzato come le necessità di salute e prevenzione dei lavoratori dal rischio di contagio abbia reso necessario una riconfigurazione delle pratiche di lavoro e delle modalità di coordinamento e controllo per quelle mansioni che dovevano continuare a svolgersi presso le sedi operative aziendali.

Infine, la ricerca ha analizzato gli impatti dell'allargamento nel ricorso allo smart work su competenze individuali e su approcci manageriali, andando a comprendere la misura secondo cui lo smart work post Covid-19 abbia richiesto nuovi approcci alla leadership, al controllo e alla gestione di risorse umane da parte di middle management (capi area ed ufficio) ed enti preposti alla gestione delle risorse umane. Strettamente collegato a questo tema, la ricerca ha anche analizzato i bisogni e gli impatti "emozionali" e "motivazionali" dei lavoratori nel momento in cui lo smart work ha cessato di essere un semplice strumento di welfare, con occorrenza episodica o comunque molto limitata nel tempo lavorativo, di alcuni lavoratori per divenire la configurazione predefinita di lavoro.

### **1.3 Metodologia di analisi**

La ricerca è stata basata su una serie di interviste semi-strutturate in otto delle principali aziende del settore elettrico oltre che in due grandi aziende esterne ed operanti nella distribuzione del gas e nelle telecomunicazioni. Queste due realtà sono state analizzate con una finalità puramente comparativa, viste le similarità nel loro modello operativo con il settore di interesse. Le interviste sono state svolte con direttori di attività operative (quali quelle di esercizio e manutenzione della rete elettrica o di produzione), oltre che con direttori o responsabili degli enti preposti alla gestione delle Risorse Umane o delle Relazioni Industriali. Gli elementi emersi in queste interviste sono stati poi oggetto di analisi in interviste con i rappresentanti delle tre principali sigle sindacali del settore a livello nazionale. Le interviste, 13 in totale, si sono svolte fra i mesi di settembre e ottobre 2020. Esse sono state analizzate nel dettaglio e comparate al fine di definire un quadro teorico attorno ai temi emersi. Durante le fasi di ricerca, i dati raccolti e le elaborazioni dei risultati sono stati oggetto di validazione con alcuni esperti del settore appartenenti alle istituzioni che hanno commissionato questa ricerca.

L'analisi della letteratura relativa alle scienze organizzative ed a come queste hanno affrontato il tema del smart work, infine, è servita per fornire un indirizzo per la realizzazione delle tracce delle interviste semi-strutturate, oltre che per approfondire l'analisi su alcuni temi dove emergeva per molte imprese, nello scenario prodotto dalla pandemia, un approccio ancora poco definito alla gestione dello smart work.

E' importante sottolineare che il limite presente in questa impostazione di ricerca è quello di non riuscire a fotografare la varianza negli approcci allo smart work presenti nel settore, essendosi la fase di ricerca empirica concentrata su aziende di grandi dimensioni. Diverse evidenze riportate in letteratura mettono infatti in luce la presenza di divari, principalmente legati alla dimensione aziendale, nelle capacità delle imprese di avviare gli investimenti nelle tecnologie digitali e nella riorganizzazione dei processi operativi abilitata dal cambiamento tecnologico. La capacità di rivedere i modelli di lavoro, permettendo tramite le tecnologie digitali, il lavoro a distanza fa parte del complesso processo di cambiamento che le imprese sono chiamate ad affrontare.

## Capitolo 2. Il quadro di riferimento

### 2.1 La pandemia e lo shock prodotto sulle politiche aziendali di smart work

Le modalità con cui le imprese hanno sviluppato le politiche di smart working maturate negli anni precedenti è stata un fattore rilevante per permettere la rapida transizione necessaria con la prima ondata di pandemia ed il primo periodo di lockdown. Mentre gli accordi sindacali prevedono l'utilizzo sporadico dello smart work, su massimo due giorni alla settimana e con perimetri ben definiti circa le funzioni "remotizzabili", con la pandemia e il primo lockdown, date le necessità di mantenere il distanziamento sociale e l'isolamento domiciliare delle persone, le imprese elettriche si sono ritrovate nella condizione di dover allargare la popolazione aziendale che poteva godere di queste misure ad un più ampio numero di *white collars*. Gran parte degli addetti alle operazioni di esercizio e manutenzione di reti e centrali hanno dovuto continuare il loro lavoro sul campo, con delle riduzioni dovute al fatto che attività di manutenzione ritenute non prioritarie sono state differite. Questo ha significato per parte degli addetti alle manutenzioni il lavoro da casa e l'impiego in attività di back-end legato alla gestione di processi di supporto (es. documentali) alle attività che richiedono presenza sul campo e intervento manuale sugli apparati.

Tabella 1 – L'ampliamento delle forniture di hardware informatici

---

*«...è un cambio di paradigma importante quello che si porta dietro, perché tu in un attimo porti quasi l'intera popolazione amministrativa in smart working e quindi devi dotare tutti di pc portatile.»*

---

Con il lockdown di marzo 2020 molte aziende si sono trovate nelle condizioni di reperire in pochi giorni migliaia di computer portatili, necessari allo svolgimento dell'attività in remoto, fornendo a tutto il personale l'accesso alla virtual private network (VPN) necessario per garantire la connessione ai sistemi informativi aziendali in condizioni di sicurezza informatica. La necessità di assicurare la continuità dei servizi ha spinto le aziende a remotizzare anche attività che fino a quel momento non si ritenevano ancora mature per una gestione da remoto. Si tratta di attività per cui il risultato è facilmente misurabile in termini di numero di pratiche analizzate e chiuse e che prima della pandemia, in molti casi, per alcune convinzioni manageriali si preferiva svolgere dalle sedi aziendali. Il "come" alcune attività sono state distribuite in remote ed il "perché" altre sono rimaste localizzate nelle sedi aziendali anche durante il lockdown è oggetto di approfondimento nei successivi capitoli.

Il periodo intercorso tra la prima e la seconda ondata della pandemia nel 2020 in Italia fornisce probabilmente uno spaccato di come potrà essere l'organizzazione del lavoro quando gli effetti della pandemia inizieranno a svanire. Nello specifico, la Tabella 2 evidenzia come nella maggior parte delle imprese il periodo tra giugno e ottobre sia stato caratterizzato da accordi che prevedono due giorni di lavoro da casa e che allargano le percentuali di lavoratori e le aree aziendali che possono beneficiare dello smart work in modo considerevole rispetto alla situazione precedente al Covid-19. In alcune delle imprese questi accordi consentono il lavoro da casa per l'intera settimana alla quasi totalità dei dipendenti.

Emerge quindi come lo shock prodotto dalla pandemia collochi le imprese di fronte ad un bivio. Alcuni manager ritengono che la configurazione per il futuro sia basata su 2-3 giorni lavorativi a settimana svolti in smart working ed il resto in presenza, tornando ad una impostazione paragonabile a quella antecedente il lockdown ma dove la percentuale di lavoratori e di tempo lavorato in remoto risultano più elevate. Altri testimoni intervistati non escludono che la pandemia lascerà una configurazione di smart work che costituirà per molti lavori di ufficio la baseline di riferimento, articolata in alcuni casi sull'intera settimana ad eccezione di poche giornate in presenza per svolgere attività di tipo analitico e decisionale che richiedono una forte collegialità.

Tabella 2 – organizzazione dello smart working prima e dopo il lockdown di marzo-maggio 2020 nelle aziende intervistate

Imprese	Situazione precedente alla pandemia (febbraio 2020)			Situazione durante la pandemia (settembre 2020)	
	Colonna A Popolazione lavorativa che poteva accedere allo smart working	Percentuale di lavoratori che aveva attivato accordi individuali di smart working sul totale dei possibili beneficiari	Incidenza dello smart work nella settimana lavorativa	% della popolazione lavorativa pre-pandemia collocata in smart working (colonna A)	Incidenza dello smart work nella settimana lavorativa
Enel	11.000 persone circa	90% (10.000 persone circa)	Un giorno a settimana	17.000 persone (154%)	Smart work su tutta la settimana per 11.000 persone Smart work alternato a lavoro di ufficio o rientri “occasionalni” per 6.000 persone
Terna	600 persone circa	83% (500)	Un giorno a settimana	Almeno 1.680 (280%)	Benché le norme sui distanziamenti di 1 mt in ufficio non implicino una riduzione delle postazioni, ad oggi una quota non superiore al 40% giornaliero ha la possibilità di rientrare in ufficio.
Acea	795 persone circa	85% (680)	Un giorno a settimana. A dicembre 2019 erano state avviate iniziative pilota su due giorni per alcune attività di amministrazione.	2.950 (370%)	Smart work per tutta la settimana per 2.950 persone. Per le funzioni centrali corporate e di staff, il 95% delle persone sono in smart working, È prevista una alternanza tra casa e ufficio, per un massimo di tre giorni a settimana in ufficio, previa programmazione con i responsabili in base alla tipologia di attività.
A2A	1.250 persone circa	A gennaio 2020 1050 persone (84%).	Un giorno alla settimana.	Fino a 4400 (352%) (42% circa della popolazione totale)	Ad oggi, per le funzioni centrali corporate, il 95% delle persone c.ca sono collocate in smart working, mentre nelle funzioni centrali di BU è possibile una rotazione per una media di 2-3 giorni a settimana di smart working.
Edison	100 % dei knowledge workers	50% dei knowledge workers, perché accordo sindacale su base volontaria.	Avviato nel 2017 con un accordo sindacale che prevedeva un giorno alla settimana per i white collars. Utilizzo in media di due giorni al mese.	60% dei knowledge workers	Accordo sindacale fino al 31 gennaio 2021 per il massimo affollamento (60% per le sedi centrali). Possibilità di svolgere l'intera settimana in smart working con logiche di alternanza casa/ufficio per singola funzione aziendale.
Iren	Circa 1.000 persone (12,3% della popolazione totale)	100%	Avviato nel 2018. Un giorno alla settimana su base volontaria.	3.100 (309%) (38% della popolazione totale)	Di norma fino a 3 giorni alla settimana in smart working previa programmazione con i responsabili, tenendo conto delle attività e dei criteri personali/familiari.
Hera	1.200 persone	80%	Avviato nel 2017, un giorno alla settimana su base volontaria	Circa 4.000 (330%) (40% della popolazione totale)	Da giugno 2020, di norma, due giorni alla settimana per circa 4.000 dipendenti, salvo obblighi specifici per i quali si è reso necessario andare oltre le due giornate.

Italgas	600 persone (15% popolazione totale)	100%	Avviato nel 2014, un giorno alla settimana	433% (65% popolazione totale)	n.d.
TIM	45.000 persone	47% (21.000 persone)	Un giorno alla settimana	80% (36.000 persone circa)	Due giorni a settimana, più altri 12 giorni «straordinari» lungo l'intero anno solare. L'utilizzo dello smart working è stato incoraggiato in modo che tutta la popolazione che ne può fare uso lo utilizzi effettivamente.

## 2.2 Il quadro teorico di riferimento

Le principali sfide che le imprese hanno affrontato nel rendere sistematico il lavoro da casa sono essenzialmente tre: 1) assicurare il controllo e la supervisione del lavoro in una situazione di lontananza tra capi ufficio/area e risorse operative; 2) assicurare che attività di collaborazione e coordinamento potessero avvenire in modo efficace quando mediate da tecnologie digitali (es. sistemi di web conferencing, chat, email) anziché dal contatto faccia-a-faccia garantito dalla prossimità fisica in ufficio; 3) gestire il trade-off tra richiesta di flessibilità in orari e spazi di lavoro proveniente dall'individuo e la sua paura di essere isolato o di non ricevere un trattamento giusto. Non a caso, su queste tre sfide si concentra la maggior parte della letteratura, che all'interno delle scienze organizzative e manageriali negli ultimi tre decenni ha approfondito l'argomento del lavoro in remoto.

### 2.2.1 *Come avviene la supervisione del lavoro in remoto*

Per comprendere come il lavoro in remoto richieda nuove modalità di supervisione occorre approfondire nella letteratura organizzativa il tema del controllo del lavoro, che è essenzialmente basato su due modalità, il controllo del risultato e il controllo del comportamento (Snell, 1992; Peters et al., 2016; Groen et al., 2018). Prima di approfondire gli elementi caratterizzanti di queste due forme di supervisione, è importante chiarire che nella letteratura organizzativa, così come nella terminologia utilizzata in questo rapporto, il concetto di "controllo" fa riferimento alle logiche di supervisione del lavoro e di controllo a posteriori della prestazione complessiva dell'organizzazione, che si collegano all'articolazione degli obiettivi economici e operativi nei cicli di pianificazione periodica e nella loro organizzazione a cascata nelle prestazioni di singole micro-unità organizzative (team, se non il singolo individuo). Non vi è quindi un riferimento esclusivo e specifico a come le tecnologie digitali permettano forme di controllo datoriale sugli strumenti di lavoro quali i computer e smartphone. Le descrizioni delle logiche di controllo aiutano a comprendere l'ampiezza del concetto.

- Il controllo e la supervisione sul risultato (output) della mansione, che è possibile principalmente per mansioni ripetitive e facilmente standardizzabili, dove il contenuto cognitivo del lavoro è principalmente riconducibile alle modalità di organizzazione del processo, piuttosto che ai comportamenti messi in atto dall'individuo. In questo caso è possibile stabilire degli indicatori di prestazione, in quanto il risultato è misurabile. Questo vale per il lavoro amministrativo (es. dove la prestazione può essere il numero di pratiche processate da un ufficio o dal singolo individuo), di vendita (es. fatturato prodotto dal singolo individuo, numero di contratti) e di lavoro operativo (es. numero di attività di riparazione e manutenzione effettuate);
- Il controllo e la supervisione sul comportamento, che è applicabile quando vi è incertezza sul risultato (in quanto il controllo sul risultato risulta non applicabile o poco efficace) o su come il lavoratore possa affrontare il compito assegnato per via di un limitato livello di familiarità con il compito stesso oltre che per via di una limitata conoscenza dell'impresa verso le abitudini, le competenze e le prestazioni abituali del lavoratore. Studi recenti sullo smart work hanno evidenziato come in un contesto di lavoro in remoto il controllo sui comportamenti può riguardare elementi come i rischi legati alla perdita di informazioni riservate e a sicurezza informatica, che diventano più elevati nel momento in cui il lavoro in remoto pone le aziende in una condizione in cui conoscenze, dispositivi e accesso ai sistemi informativi aziendali risulta più distribuito da un punto di vista spaziale. La letteratura sul controllo evidenzia inoltre che più aumenta l'importanza della mansione per le prestazioni complessive dell'azienda, più al controllo del risultato, ove possibile, si aggiunge sui lavoratori il controllo dei comportamenti.

La letteratura sottolinea inoltre che dove non è possibile controllo sui risultati o sui comportamenti intervengono logiche di controllo ex-ante, legate all'auto-disciplina dei lavoratori a rispettare comportamenti attesi, norme sociali e valori trasferiti loro dall'impresa (Dimitrova, 2003). Queste logiche vengono costruite attraverso le attività di selezione, reclutamento e formazione in ingresso dei lavoratori. Nello specifico, le suddette attività divengono importanti al fine di assicurare l'aderenza delle attitudini e degli atteggiamenti del lavoratore con i valori richiesti, oltre che per il trasferimento di tali valori.

In merito a come il lavoro in remoto richieda l'attivazione di forme particolari di controllo, la teoria sul controllo del lavoro riporta come i lavoratori in smart work sostengano che i loro datori pongano maggiore enfasi sul controllo di output (Sewell and Taskin, 2015) e maggiore pressione sul raggiungimento di obiettivi (Richardson and McKenna, 2014). Ciò, in generale, deve avvenire senza che venga snaturato il funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso e in modo che i meccanismi di controllo non perdano focus su pragmatismo e realismo. In altre parole, il controllo del lavoratore in remoto deve essere tale per cui vengano controllati i flussi di avanzamento sul processo in cui questo è coinvolto e non azioni riconducibili al suo comportamento. Tuttavia, vi sono anche evidenze (es. Groen et al. 2018) che indicano l'esatto contrario – vale a dire una minor percezione di una presenza di un controllo sul risultato per chi tele-lavora rispetto a chi non gode di accordi aziendali di smart work, risultato che suggerisce come l'accesso allo smart work sia stato limitato prima della pandemia in gran parte a ruoli dove prevalgono logiche di auto-controllo o di controllo dell'input (legati alle competenze e alle attitudini dell'individuo). Questo è il caso delle funzioni di ingegneria e progettazione tecnica, così come nei ruoli di management con livelli di inquadramento medio-alto.

Studi comparativi a livello internazionale (Peters et al. 2016) rivelano infine che l'utilizzo di pratiche di lavoro in remoto sono maggiormente presenti nelle nazioni che riportano valori nella cultura nazionale più forti sia di collettivismo (il quale favorisce rispetto e accettazione di norme sociali e valori condivisi all'interno dell'organizzazione) e di individualismo (che spiega come lavoratori rispondano con un aumento della motivazione ad un crescente livello di autonomia associato allo smart work). Culture nazionali o aziendali con valori intermedi di queste due dimensioni rappresentano quindi i contesti dove il controllo ex-ante e fondato sul potere incentivante della flessibilità hanno difficoltà ad essere applicati. Questi risultati evidenziano come il tema del controllo e della sua accettazione non possano essere svincolati dal ruolo motivazionale che esso ha in un contesto in cui le persone usufruiscono di forme flessibili di lavoro in remoto come uno benefit in grado di aiutare la persona nelle sue esigenze individuali di bilanciamento di vita privata e lavorativa. Da questo punto di vista, giova ricordare come uno dei principali benefici a livello aziendale sia quello di migliorare la fedeltà e l'impegno del lavoratore verso l'impresa. Tuttavia, lo studio di Biron e Veldhoven (2016) mette in luce come questo beneficio possa rapidamente ribaltarsi, in quanto la percezione di un controllo intenso durante i giorni lavorativi svolti a casa porti il lavoratore alla percezione di un maggior bisogno di riposo (inteso come ricerca di momenti di sollievo da elementi di stress) a seguito di una elevata domanda di prestazioni richiesta dall'azienda. In altre parole, i benefici motivazionali dello smart work diminuiscono e si appiattiscono rispetto a quelli del lavoro in ufficio in contesti di elevato controllo e di elevata domanda di prestazioni al lavoratore.

### 2.2.2 *Comunicazione e collaborazione nel lavoro distribuito e in remoto*

In un contesto di crescente lavoro svolto in remoto, le imprese ed il management sono chiamati a riconfigurare i momenti di collaborazione e le routine di comunicazione in base ai media più efficaci in relazione alle caratteristiche degli scambi informativi. Per la teoria organizzativa gli scambi informativi si caratterizzano su due dimensioni essenziali:

1. L'ammontare di incertezza che deve essere affrontata nello scambio informativo tra due o più attori, situazione che avviene ogni qualvolta le organizzazioni si trovano a dover fronteggiare gli effetti di profondi cambiamenti nel loro contesto tecnologico e di mercato;
2. L'ambiguità della situazione e del contenuto informativo. Essa può portare i partecipanti allo scambio informativo ad avere opinioni tra di loro diverse ed in questo caso lo scambio di informazioni è necessario per arrivare ad una convergenza di opinioni, significati ed obiettivi.

Per comprendere il contributo specifico delle tecnologie digitali nell'abilitare il crescente utilizzo di forme di lavoro in remoto e flessibili occorre comprenderne gli attributi in relazione al supporto dei processi di comunicazione. Il riferimento teorico più saliente in tale ambito arriva dalla Teoria della Ricchezza Informativa dei Mezzi di Comunicazione sviluppata da Daft e Lengel nel 1986. Gli studi che si sviluppano su questo filone teorico hanno classificato i media di comunicazione digitali, dalle e-mail, alle chat e ai sistemi di Web Conferencing in relazione a diverse dimensioni di ricchezza informativa illustrate nell'analisi di Daft e Lengel, quali:

- la capacità di gestire più spunti e fonti di informazione contemporaneamente
- la capacità di facilitare risposte rapide
- la capacità di stabilire una comunicazione personalizzata agli elementi specifici dei destinatari della comunicazione
- la capacità di utilizzare un linguaggio naturale e immediato.

La prossimità fisica e le riunioni dal vivo rappresentano il mezzo di comunicazione più adatto per poter fornire risposte rapide. Nel mondo della comunicazione digitale gli strumenti di web conferencing sono i media più prossimi alle riunioni dal vivo in quanto permettono comunicazione sincrona di tipo audio e video, con diversi partecipanti e permettendo di veicolare informazione complessa. L'altro elemento rilevante nelle comunicazioni è quanto i mezzi che la supportano possono veicolare l'influenza sociale dei partecipanti alla comunicazione.

### 2.2.3 *Il rischio di isolamento*

Il terzo tema di carattere gestionale posto dallo smart work è il rischio di isolamento, che può essere gestito tramite il rapporto tra la percezione di un trattamento equo da parte del lavoratore ed alcune dimensioni di equità delle misure che l'organizzazione adotta nei confronti dei suoi membri. A tal proposito gli studi accademici (Kurland, Egan, 1999) individuano tre dimensioni di equità:

1. L'equità distributiva, legata al riconoscimento da parte dell'organizzazione del contributo del lavoratore in termini di retribuzione e opportunità di carriera e crescita professionale;
2. L'equità procedurale, legata al grado di certezza e chiarezza delle regole, oltre che alla consistenza nella loro applicazione. I lavoratori in remoto percepiscono una maggiore equità procedurale quanto più è elevato il livello di formalizzazione nelle regole e nelle procedure esistenti in azienda.
3. L'equità relazionale, legata a quanto le relazioni di team e nella struttura gerarchica di impresa sono rappresentate, comunicate e applicate con chiarezza e consistenza.

L'allargamento dello smart work verificatosi con la pandemia è avvenuto in un contesto in cui le tecnologie digitali stavano già da alcuni anni favorendo una crescente formalizzazione di procedure e processi, oltre che un ripensamento in ottica "snella" di alcuni processi, concentrato in particolare nelle attività amministrative, di vendita e servizio al cliente. Questi due elementi contingenti al settore e alla fase di cambiamento tecnologico che questo ha attraversato ancor prima dell'inizio della pandemia evidenziano come la tecnologia abbia – da un lato – favorito l'esistenza di condizioni di equità procedurale, e – dall'altro – in alcune aree organizzative contribuito a indebolire l'equità relazionale. Nello specifico, la ricerca "Dagli Elettroni ai Bit" aveva sottolineato come la revisione di alcuni processi e la coesistenza tra relazioni gerarchiche e momenti di collaborazione cross-funzionale nei team di progetto agili abbia reso meno chiare e univoche le relazioni gerarchiche.

### 2.2.4 *I benefici perseguiti a livello individuale e aziendale*

La letteratura evidenzia molteplici benefici che le imprese possono perseguire utilizzando sistemi di smart working. Il beneficio possibile derivante dal risparmio nei costi di carattere immobiliare (spazi e consumi) è stato sottolineato negli studi degli anni Novanta, quando il fenomeno era ancora agli albori. In tale fase, gli studi ponevano relativamente limitata attenzione al fatto che il ricorso alle forme di lavoro flessibile e in remoto nella settimana lavorativa potesse essere limitato (es. sporadicamente un giorno alla settimana) e avere quindi scarsa incidenza sul contenimento dei costi immobiliari, che hanno una natura di costi fissi indivisibili. Non incidentalmente, i primi studi si concentravano su settori come servizi di consulenza, sviluppo software, dove la forza lavoro è distribuita presso i clienti e non ha bisogno di spazi fisici specifici in azienda, dove è solita passare poche ore della settimana lavorativa. Tuttavia, le caratteristiche intrinseche di questi settori e l'importanza della prossimità fisica con il cliente segnalano come a prevalere tra le diverse accezioni del telelavoro fosse il lavoro in remoto e non quello che oggi è definito come smart work.

Per comprendere i benefici perseguiti dallo smart work occorre porre focus sulla letteratura relativa a gestione e sviluppo delle risorse umane. In questi studi (es., Lindén, Oljemark, 2018) le variabili “dipendenti” su cui viene analizzato l’effetto del ricorso a forme di lavoro flessibile a livello di singolo lavoratore sono essenzialmente tre:

- La produttività individuale
- L’impegno e la fedeltà del lavoratore verso l’azienda, come conseguenza del fatto che lo smart work viene impiegato come uno strumento che aiuta a meglio bilanciare esigenze di vita personale con quelle di carattere lavorativo
- La soddisfazione verso il proprio lavoro
- Gli effetti di accresciuta motivazione, che producono un effetto di soddisfazione complessiva e che si fondano sul senso di accresciuta autonomia nella gestione dei tempi e degli orari di lavoro percepita dai lavoratori che beneficiano di accordi di smart work.

A livello aggregato altri benefici per l’azienda possono essere una riduzione dei tassi di turnover aziendali ed una maggiore capacità di attrarre e ritenere risorse di talento. Questo sembra essere uno dei benefici a cui le imprese oggi guardano con maggiore interesse in relazione alla generazione di *millennials*. A fianco degli aspetti retributivi e alla domanda di sviluppo di identità professionali e competenze, cui pongono attenzione i *millennials* laureati, vi è la richiesta di lavorare in un contesto di maggior flessibilità di orario e spazi. La ricerca “Dagli Elettroni ai Bit” aveva evidenziato nel 2018 come questo elemento fosse sempre più importante nel “contratto psicologico” tra impresa e lavoratori.

In ultimo, il lavoro da casa ha benefici per i lavoratori conseguenti alla riduzione delle emissioni, soprattutto per i lavoratori che utilizzano mezzi privati negli spostamenti tra abitazione ed ufficio. Seppur scontato, questo elemento viene crescentemente incluso nei bilanci di sostenibilità sociale ed ambientale delle grandi aziende e questo contribuisce a migliorarne la reputazione in relazione ai cosiddetti fattori “ESG” (environmental, social and governance), con possibili benefici nell’accesso al mercato dei capitali.

## 2.3 Il ruolo delle tecnologie digitali

Negli ultimi due decenni possono essere individuate due fasi di trasformazione dell’organizzazione del lavoro prodotte dalle tecnologie digitali nel settore elettrico in Italia. La prima fase si colloca intorno alla seconda metà degli anni 2000 ed è consistita nel fornire maggiore supporto digitale ai lavoratori di rete tramite tablet e sistemi di workforce management. Queste tecnologie hanno sostanzialmente aumentato il livello di formalizzazione e prescrittività nella gestione dei tempi di lavoro dei lavoratori impegnati sul campo per attività di esercizio e manutenzione della rete elettrica, permettendo di migliorare la produttività – minimizzando l’incidenza di attività a “non valore aggiunto” nella giornata lavorativa come il passaggio in azienda per la timbratura e il recupero di strumentazioni di lavoro – e migliorando il livello del servizio al cliente. Questa fase si è spesso accompagnata alla concessione della possibilità di rientro presso la propria abitazione (così come la partenza da casa al mattino) con l’auto aziendale ed è equivalsa a rendere questo tipo di lavoro molto più separato dalla presenza fisica del lavoratore nelle sedi aziendali. In misura diversa, gli stessi effetti di prescrittività si sono manifestati nel settore della raccolta rifiuti, dove, pur essendo inferiore il carico cognitivo affidato al lavoratore, le tecnologie digitali introdotte dalle multiutility (dai sensori sui cassonetti, ai sistemi stessi di workforce management che pianificano in modo più articolato gli itinerari di raccolta rifiuti) hanno favorito un maggior controllo dei comportamenti individuali e della prestazione dei processi.

La seconda fase è avvenuta a dieci anni di distanza dalla prima - è ancora in corso - ed è stata abilitata da tecnologie come Internet of Things, architetture informatiche per i cosiddetti Big Data e algoritmi di intelligenza artificiale. Queste tecnologie hanno permesso di rendere macchine elettriche delle unità di generazione e della rete “intelligenti”, tramite la sensorizzazione degli apparati e la loro connessione tramite architetture cloud ai sistemi informativi aziendali. Questo tipo di investimento permette di monitorare, controllare e operare da remoto su asset di rete o di centrale, rendendo possibile, in linea di principio, l’operatività dei lavoratori al di fuori delle sedi aziendali. Seppur la digitalizzazione e la connessione di rete elettrica e centrali renda possibili questi approcci di remotizzazione, le utilities han fatto ricorso in modo limitato, se non del tutto assente, a questa possibilità per



quanto riguarda le unità di telecontrollo. Due ragioni profondamente legate alla natura mission critical di rete e centrali hanno spinto a queste scelte: 1) sicurezza informatica 2) la necessità di gestire queste attività attraverso team in presenza fisica, anziché virtuale, per privilegiare forme di comunicazione e coordinamento più immediate e sicure. Nei lavori di ufficio, invece, la seconda fase della trasformazione digitale è stata caratterizzata dalla progressiva migrazione al cloud dei sistemi informativi gestionali oltre che dalla progressiva diffusione e utilizzo di sistemi di comunicazione e collaborazione cloud-based (es. Office 365, Teams, oggi Zoom). Questi aspetti hanno reso possibile la standardizzazione, la modularizzazione e la codifica delle attività di molti processi, una preconditione per la remotizzazione di molti lavori.

L'evoluzione nelle tecnologie digitali avvenuta nella seconda fase ha consentito infine di estendere e rafforzare i principi organizzativi della prima fase basati sul connettere i lavori operativi sul campo ai processi aziendali grazie a tecnologie di mobile computing. Ad esempio, negli ultimi anni la distribuzione di smartphone ha coinvolto in alcune multiutility la totalità dei lavoratori sul campo, ed in ultimo anche ruoli come gli operatori ecologici. Per comprendere questa evoluzione è necessario tenere presente la convergenza delle architetture informatiche del mobile computing con quelle legate all'informatica di ufficio. Questo tipo di evoluzione fa sì che la gestione dei flussi informativi che caratterizza molti lavori sul campo possa essere supportata dalle cosiddette "app".

## Capitolo 3. I risultati della ricerca

Questo capitolo riporta i principali risultati prodotti dalla ricerca. La lente narrativa è di tipo fenomenologico, ed è quindi volta a dare forma a come la pandemia abbia prodotto una evoluzione nello smart working, contribuendo a gestire in remoto processi e attività che prima si basavano su un modello incentrato sulla presenza delle persone presso una postazione fisica di lavoro in azienda. Vengono inoltre illustrate le conseguenze che l'evoluzione nello smart work sta avendo su orari e spazi di lavoro oltre che sul bisogno di nuove pratiche di lavoro.

### 3.1 Il cambiamento negli orari di lavoro

La riconfigurazione delle politiche aziendali di smart working innescata dalla pandemia ha prodotto i cambiamenti più rilevanti sul concetto di orario di lavoro per i white collars. Per queste figure la giornata ha cessato di essere scandita dalle otto ore di lavoro organizzate rigidamente in una fascia della giornata collocata tra le 8:30 e le 18:30. Quanto dichiarato e riportato nella Tabella 3 da alcune delle figure intervistate è illustrativo del fatto che con questa nuova configurazione di smart work allargato le imprese si trovano a dover regolare l'orario di lavoro bilanciando il lavoro che può essere svolto in modo individuale senza particolari necessità di coordinamento e comunicazione sincrona col colleghi rispetto ad un lavoro che necessita di reperibilità e di sincronizzazione con il lavoro di altri colleghi e che quindi deve avvenire in fasce della giornata lavorativa in cui il lavoratore deve garantire presenza in remoto. In altre parole, per il lavoro di ufficio l'orario viene frammentato in “finestre di reperibilità”, più o meno strutturate a seconda della realtà osservata, lasciando al lavoratore la possibilità di gestire in maniera autonoma la propria agenda per il restante monte ore.

Una delle conseguenze di questa flessibilità è il fatto che venga ad assottigliarsi il confine che separa la vita lavorativa da quella privata: se con l'orario ed il lavoro d'ufficio la distinzione era netta, con la remotizzazione diviene più semplice una convivenza fra necessità personali e familiari e necessità aziendali. Questo aspetto rende evidente come i vantaggi di flessibilità nell'orario di lavoro prodotto dallo smart working – anche prima della pandemia – siano particolarmente evidenti per particolari fasce di lavoratori (es. madri di rientro dal periodo di congedo, genitori di figli nei primi anni dell'età scolare o prescolare, persone con genitori anziani da assistere in alcune fasce orarie della giornata).

Tabella 3 – Bilanciamento dell'orario di lavoro

---

*«Le persone che fanno lavoro oggi non hanno un orario di lavoro se non sono in turno ma possono articolare la prestazione tra le 8 del mattino alle 8 di sera, quindi hanno 12 ore dentro le quali ne devono fare 7 e 40 di lavoro. A parte le 4 ore e mezza che sono di presenza, le rimanenti tre ore le puoi articolare dove vuoi, quando vuoi. A dire il vero molti lavorano dopo cena ad esempio perché preferiscono, sono più produttivi, sono ispirati.»*

---

*«hai il dovere di collegarti che va dalle 10 alle 12:30 e dalle 14:30 alle 16:30, tutti i giorni.»*

---

La flessibilità negli orari e negli spazi di lavoro sarà senza dubbio un effetto di lungo termine prodotto dalle configurazioni di smart work messe in atto dalle imprese con la pandemia e potrà portare ad utilizzare lo smart work in quelle circostanze in cui la flessibilità di orario e di spazio produce maggiore beneficio per i singoli lavoratori. Ad esempio, in una delle imprese analizzate lo smart work viene accordato ai lavoratori dei call center che devono coprire il turno serale, in quanto questa flessibilizzazione ha effetti considerevoli sulla conciliazione tra tempi lavorativi e tempo dedicato alla vita privata (soprattutto se in un contesto di famiglia con figli).

L'altro lato della medaglia è costituito dal rischio che tempi e modalità di lavoro siano soggetti ad una progressiva “intensificazione”, tema trattato in profondità nel capitolo successivo. In questo scenario emerge la questione del “diritto alla disconnessione”, che il primo lockdown ha contribuito a rendere più rilevante. Ad esempio, per alcuni ruoli impegnati in attività di tipo progettuale, l'isolamento domiciliare delle persone nei mesi di marzo ed aprile ha

portato a giornate di lavoro che potevano diluirsi sulle 12 ore diurne e che erano caratterizzate da riunioni anche collocate in fascia preserale. Nel momento in cui l'accertamento della presenza al lavoro è passata dall'occupazione di una postazione alla continua disponibilità ad essere contatto presso un numero di telefono aziendale o un account di strumenti collaborativi (es. Microsoft Teams) a cui capi o colleghi potevano accedere senza alcuna apparente restrizione per le 12 ore diurne, l'intensificazione del lavoro e la rimozione di confini tra tempo lavorativo e tempo privato sono divenuti elementi di stress per molte persone (Tabella 4). Prima del lockdown l'essere sempre reperibile ed il confine labile tra tempo di lavoro e tempo da dedicare alla vita personale erano prerogative del lavoro per persone con ruoli di management medio-alto nelle aziende. L'attuale configurazione di smart work allargato fa di questo un problema che tende a riguardare ruoli con livelli di inquadramento anche più bassi e caratterizzati da una prevalenza di lavoro operativo.

Tabella 4 – Il diritto di disconnessione

---

*«...l'utilizzo, in questa fase qui, della videocchiamata, della connessione continua è un tabù che dobbiamo abolire. Nel senso che il primo principio è che c'è il diritto alla disconnessione. I nostri colleghi non devono passare 24 ore davanti al computer a fare riunioni in Teams. [...]*

---

Di fronte alla flessibilizzazione dell'orario di lavoro, il tema del diritto alla disconnessione rappresenta la principale istanza sollevata dalle rappresentanze sindacali. Testimonianze come quelle riportate nella Tabella 5 evidenziano che il tema sia collegato all'attributo di potenziale ambivalenza che le organizzazioni sindacali spesso vedono nello smart work, oltre che al tema legato a come le tecnologie digitali nell'ambiente di lavoro possano essere viste come un elemento che si accompagna ad un maggiore controllo dell'azienda verso il lavoratore.

Tabella 5 – Gli elementi di flessibilità nell'orario di lavoro

---

*«...abbiamo introdotto un elemento di flessibilità di rapporto fiduciario che è sostanzialmente la possibilità di poter recuperare ore durante la giornata successiva o la settimana rispetto all'orario di riferimento che è quello contrattuale. [...] durante il lockdown, sei stato 12 ore attaccato ad una sedia, facendoti ore continuative ti rendi conto che questo strumento potrebbe diventare, se non regolamentato, uno strumento che danneggia i lavoratori. Quando prima ho detto "protegge i lavoratori da loro stessi" perché tu parti da una condizione al momento in cui stai in smart working che sembra che l'azienda ti stia quasi facendo un favore nel momento in cui c'è un'emergenza.» (Rappresentante Sindacale)*

---

*«se a me piace svegliarmi presto e andare a letto presto, perché non posso iniziare a lavorare alle 6 se io voglio. È una mia scelta. È chiaro che dobbiamo disegnare una cornice entro cui alcuni diritti vengono garantiti, per il resto lasciare al lavoratore quella flessibilità anche con grande maturazione. Questo, per esempio è un problema che io ritengo esserci nel mercato del lavoro italiano. Ecco, io porto sempre l'esempio quando si parla dei dipendenti pubblici. Tutti a scandalizzarsi se il dipendente pubblico va a prendere il caffè. Ma dico io "Se non va prendere il caffè e nelle otto ore invece lavora poco, non è peggio?". A me non interessa se il lavoratore va a prendere il caffè, però se io ti do da lavorare 100 pratiche e tu ne lavori 20, per me è un problema.» (Rappresentante Sindacale)*

---

La risposta a questa istanza messa in atto da alcune delle imprese analizzate ha incluso azioni come quella di definire alcuni slot orari nei quali deve essere garantita la disponibilità ad essere contattati, lasciando autonomia al lavoratore di organizzare le restanti ore lavorative, ed in particolare quelle legate al pranzo. E' importante notare che tale disponibilità non va confusa con l'istituto della "reperibilità" e come tale non è accompagnata da particolari indirizzi. Con il lavoro da casa durante i periodi di isolamento domiciliare il pranzo diviene un momento in cui la pausa ed il riposo dal lavoro si intrecciano con i doveri famigliari legati a questo momento (soprattutto in un contesto di scuole chiuse). E' inoltre importante notare che alcuni accordi stipulati tra aziende e sindacati limitano le finestre di flessibilità negli orari, impedendo il lavoro notturno e individuando la collocazione del lavoro smart durante le ore diurne.

## 3.2 Il cambiamento negli spazi di lavoro per le attività di ufficio

Il cambiamento nelle postazioni di lavoro e negli spazi di ufficio rappresenta l'altra area dove la configurazione allargata di smart work prodotta dalla pandemia sta portando a significativi cambiamenti di carattere organizzativo e nella disciplina giuslavoristica. Chiaramente, durante i mesi del primo lockdown del 2020 gli spazi di lavoro sono divenuti le abitazioni dei lavoratori, con i disagi conseguenti al dover dividere spazi abitativi e portata della connessione Internet con gli altri componenti della famiglia impegnati da casa in lezioni e lavoro da remoto. Il graduale ritorno alla normalità occorso tra la prima e la seconda ondata della pandemia ha messo le aziende elettriche nelle condizioni di poter scegliere come impostare il ritorno al lavoro in ufficio. Si sono registrate diversità nelle scelte, in parte condizionate dall'organizzazione esistente dei posti di lavoro e dal contesto urbano in cui queste aziende sono collocate. Ad esempio, in alcuni casi, il ritorno in ufficio è stato regolamentato da logiche di alternanza tra smart work e lavoro in ufficio orientate a ridurre le presenze in ufficio negli openspace dove le distanze di due metri tra due postazioni confinanti non potevano essere garantite. In grandi città, come ad esempio Roma e Milano, per le funzioni di headquarter il rientro in ufficio non è di fatto avvenuto, con le persone lasciate libere di lavorare da casa per l'intera settimana o di accedere agli uffici solo in presenza di necessità oggettive e documentabili (es. ritiro di un nuovo computer, firma di documenti cartacei). Per determinate attività (es. consegna di apparecchiature informatiche guaste o giunte a fine ciclo vita), alcune aziende hanno creato alcuni hotspot collocati al di fuori delle loro sedi operative. Su queste scelte hanno in parte avuto rilevanza gli obiettivi di contribuire a limitare il sovraccarico dei trasporti pubblici locali, o le titubanze dei lavoratori a dovere utilizzare i trasporti aumentando il rischio di contagio.

Per il futuro, la convinzione che trova spazio in molte aziende è che anche quando le limitazioni della pandemia sulle nostre vite si saranno attenuate in modo significativo rispetto alle prime due ondate, l'utilizzo dello smart work continuerà nelle utilities ad assestarsi su un regime allargato a molte fasce dei lavori di ufficio e su un numero di giorni della settimana lavorativa più esteso che una sola giornata. Più che una suggestione, questa visione costituisce probabilmente una convinzione radicata nel management e che trova fondamento negli obiettivi di ridurre i costi immobiliari una volta che grazie allo shock prodotto dalla pandemia le aziende avranno sviluppato una adeguata maturità alle tecnologie digitali e alle pratiche di lavoro in un contesto di remotizzazione. In quest'ottica, alcune aziende prevedono un crescente uso di pratiche di prenotazione della postazione di lavoro in azienda ("hotelling", secondo una delle predizioni formulate da IBM negli anni Novanta) e intravedono che per white collars il lavoro condotto in ufficio sarà quello legato a momenti di condivisione di obiettivi strategici o di partecipazioni a riunioni dove la presenza fisica permette una sincronicità e un coordinamento più efficace rispetto alla partecipazione da remoto. Altre aziende prevedono invece che il futuro dello smart work possa passare da sistemi di turnazione che regolano il lavoro da remoto ed in ufficio proprio come accaduto nel periodo intercorso tra le due ondate. Le implicazioni di questa visione sono molteplici e portano a credere ad un futuro in cui in tutti i settori le sedi centrali delle grandi aziende saranno più piccole, impostate secondo un principio di condivisione di aree tra diverse imprese e che, all'accentramento delle funzioni amministrative, tecniche e di vendita in una grande sede corporate (nelle zone a ridosso del centro città) possa far seguito una distribuzione più bilanciata su sedi satellite costellate nei diversi punti semi-periferici di una città. Alcune delle utilities intervistate affermano che una declinazione di questo modello possa consistere nel permettere alle persone di scegliere la postazione di lavoro in azienda dove andare a lavorare in flessibilità all'interno di un cerchio di sedi satellite e privilegiando un criterio di vicinanza alla propria abitazione. È chiaro che questa visione non può prescindere dalla messa in pratica di un sistema di prenotazione della postazione di lavoro in azienda. In modo analogo, il concetto di sedi satellite, e più in generale di prenotazione della postazione di lavoro può essere applicato solo per attività lavorative individuali (caratterizzate quindi da interdipendenze di tipo sequenziale o parallelo con le altre attività dell'organizzazione) e che non richiedono forme di coordinamento e collaborazione in un contesto di team (dove a prevalere sono invece interdipendenze di carattere reciproco).

Tabella 6 – Hotelling e sedi distaccate

---

*«...prenotazione della postazione. Cioè noi oggi abbiamo un ufficio assegnato, ad esempio, a tre persone, [...] lo stesso ufficio [...] Nel nuovo sistema avremo delle postazioni in condivisione, quindi l'ufficio da luogo del mio lavoro diventa il luogo del lavoro del team, dove tutti noi condividiamo le cose.»*

---

*«Se abito in periferia e la sede è in centro, potremmo creare un hub presso la struttura periferica e a quel punto eviterei di dover raggiungere il centro.»*

---

Queste considerazioni rendono evidente come il lock-down ha portato alcune aziende alla suggestione di un modello per cui da remoto si concentra il lavoro individuale o quello in cui il coordinamento e la comunicazione possono essere mediate dalle tecnologie digitali senza rilevanti perdite di informazione e conoscenza, mentre in azienda si concentrano i lavori che richiedono alta socializzazione. Questa idea non è in linea di principio molto diversa da quanto accade nei cicli superiori dell'istruzione scolastica, dove viene richiesto agli studenti di alternare lo studio individuale a casa con momenti di apprendimento collaborativo nelle sedi scolastiche. Questo aspetto ha notevoli implicazioni sui fabbisogni di competenze di ruoli intermedi, come capi ufficio e capi area, oltre che per ruoli operativi. Rispetto alla trattazione di tali fabbisogni che verrà illustrata più avanti, giova anticipare che decidere come bilanciare il lavoro da remoto e dalle sedi aziendali sarà un elemento importante per il singolo lavoratore e anche per chi gestisce team e altre unità organizzative in azienda. Un corollario di questo elemento consiste nel fatto che spazi e pratiche di lavoro associate agli uffici dovranno essere in parte ripensate, come suggerisce questa testimonianza raccolta nelle interviste (Tabella 7).

Tabella 7 – Distribuzione delle attività lavorative tra presenza in sede e smart working

---

*«Bisogna pensare: sto tornando in ufficio per fare cosa? Probabilmente non servono più aree di riunione ma piuttosto più zone relax. Magari provocatorio ma più happy hour e meno riunioni. I bisogni sono quelli di capire come fare tesoro di quello che abbiamo imparato e come non sprecare il tempo che ci sarà a disposizione per il lavoro in presenza.»*

---

Lo scenario di una ipotetica progressiva perdita di importanza dello spazio di lavoro fisico in azienda viene visto da alcune delle aziende analizzate come poco probabile. Queste utilities, nella fase intercorsa tra le due ondate, hanno favorito il più possibile il rientro negli spazi in ufficio, grazie anche ad una struttura degli spazi di lavoro che consentiva un sufficiente distanziamento delle scrivanie. Questa visione trova fondamento nel principio che la prossimità fisica in azienda sia necessaria per favorire – nei lavoratori relativamente più giovani e con poca anzianità di servizio – il trasferimento dei valori e delle norme sociali che regolano il lavoro in azienda, mentre nei lavoratori relativamente più anziani il mantenimento di questi elementi di conoscenza valoriale e normativa (Tabella 8). Questo elemento viene ripreso più avanti nella trattazione dei risultati della ricerca.

Tabella 8 – la presenza fisica in sede come mezzo per l'interscambio di valori, cultura aziendale e competenze

---

*«Quindi per noi lo spazio ha la funzione dei processi organizzativi, della cultura aziendale e della personalità della persona che lo occupa. Non abbiamo anche qui in testa modelli estremi come si stanno sperimentando in questo momento anche in alcune realtà vicine a noi che arrivano a portare gli spazi alla logica full sharing, totalmente spersonalizzata. Non è il modello che in questo momento ci convince.»*

---

La crescita dello smart working pone tuttavia l'accento sulle crescenti responsabilità del lavoratore su molteplici dimensioni. L'organizzazione della propria giornata di lavoro secondo una prospettiva maggiormente improntata sull'autodisciplina e su crescenti livelli di autonomia è un tema su cui hanno posto l'accento diversi studi nella letteratura relativa alle scienze organizzative e manageriali. La responsabilità su come organizzare la postazione di

lavoro presso la propria abitazione secondo adeguate condizioni di salute e sicurezza (tra cui l'ergonomia, la luminosità della scrivania) è un'altra dimensione, molto meno dibattuta in letteratura, ma chiaramente indicata nel corso di questo studio da organizzazioni sindacali e responsabili aziendali delle Relazioni Industriali (Tabella 9). Su tale aspetto emerge il tema (ancora non affrontato nella contrattazione tra aziende e sindacati) relativo a su come questa responsabilità debba essere divisa tra lavoratore e azienda. E' plausibile ipotizzare uno scenario in cui la responsabilità delle aziende sia essenzialmente quella di fornire la formazione sulle condizioni e i comportamenti di salute e sicurezza (tra cui l'ergonomia) durante il lavoro da casa e che al lavoratore spetti la responsabilità di mettere in pratica le linee guida aziendali. Su questo punto è importante segnalare che a giugno 2020 l'Inail ha sviluppato un documento di linee guida su comportamenti di prevenzione dei rischi di salute e sicurezza richiesti allo smart worker<sup>2</sup>. Potenzialmente Più controverso appare invece il tema relativo a come debbano essere divise tra datore di lavoro e lavoratore eventuali spese per l'acquisto di sedie da ufficio e altri possibili arredi oltre che di apparecchiature come stampanti e lampade. Sicuramente la dematerializzazione di documenti rende possibile lavorare senza un particolare bisogno di spazio. Tuttavia, in base ad un principio di continuità nelle logiche presenti nella maggior parte degli accordi aziendali che oggi normano lo smart work, è possibile prevedere che questi obblighi di strumentazione spettino al lavoratore, così come ad oggi spetta la responsabilità e la verifica di avere condizioni di connessione ad Internet adeguate agli standard di velocità oggi presenti.

Tabella 9 – La responsabilità sulla postazione da remoto

---

*«Ci saranno vari fenomeni. Chiaramente anche la responsabilità. Perché chi stabilisce che casa mia è adeguatamente attrezzata? [...] Si aprirà uno scenario molto complesso delle responsabilità. Mi faccio male a casa e sono coperto dall'assicurazione, ma l'assicurazione vuole delle garanzie [...]» (Rappresentante Sindacale)*

---

Infine, giova ricordare che la flessibilità degli spazi insita nella logica dello smart work si sposa in modo difficoltoso con la necessità di identificare il luogo del lavoro in remoto in modo univoco con un indirizzo fisico (es. il domicilio della persona). Seppur questo elemento non è stato necessariamente presente nella fase emergenziale prodotta dalla pandemia, in quanto la possibilità di smart work alle persone è stata concessa senza che fosse necessario stipulare un accordo individuale, la nuova normalità degli accordi aziendali post-pandemia potrebbe in linea di principio portare a situazioni in cui il lavoratore sia tenuto per logiche di controllo a specificare il luogo in cui si svolge la prestazione da remoto.

### **3.3 Quali processi sono stati organizzati in remoto durante la pandemia**

La necessità di assicurare la continuità del servizio elettrico come servizio essenziale durante la prima ondata della pandemia ha comportato la transizione verso lo smart working di molte attività di ufficio che prima del Covid-19 si riteneva fosse rischioso organizzare da remoto (Tabella 10).

---

<sup>2</sup> Il testo del documento è consultabile a questa pagina: <https://www.inail.it/cs/internet/comunicazione/news-ed-eventi/news/news-fact-sheet-smart-working-telelavoro-2020.html>

Tabella 10 – l’ampliamento del perimetro delle attività remotizzate

---

*«Anche addetti fatturazione e ciclo passivo che lavoravano da casa. anche il contact centre per gestione reclami e anche l’attività tipica commerciale o segnalazioni su modifiche della fornitura. Ci siamo accorti che per queste funzioni che in breve non prevedevano sperimentazioni, in realtà sono andati benone in smart working.»*

---

*«Abbiamo remotizzato anche il call center che non sembrava remotizzabile, c’era il taboo (110/120 persone). Forse, quindi, questo COVID-19 ci ha insegnato anche che alcuni di questi vincoli erano vincibili. Per anni non ho capito questa obiezione, anche perché è una delle attività più misurabili in assoluto. C’era un po’ di preoccupazione sulla qualità della risposta. In azienda puoi contare sulla vicinanza del coordinatore, ascolti, ti confronti. Per mesi ho fatto sempre domande su come stesse andando ma in termini di produttività c’è stato anche un boom perché di norma è anche una delle attività in cui hai assenteismo più spinto. Invece questo assenteismo nel giro di pochi giorni era stato azzerato. Quindi abbiamo avuto un recupero di produttività importante. Poi probabilmente con il rientro a scuola, senza altri a fianco, con un ambiente di lavoro più sereno non c’è neanche il problema della qualità della risposta.»*

---

*«...il reclamo è tipicamente una cosa che richiede tranquillità, pace per capire il bisogno del cliente e formulare una risposta, quindi è quel tipo di attività che a casa si può fare proficuamente.»*

---

La ricerca ha evidenziato come prima della pandemia in più di una realtà si registrasse la presenza di lavori che si riteneva preferibile non eseguire in remoto pur essendo le prestazioni dei processi misurabili, così come la prestazione del singolo individuo. Le attività dei contact centre e degli uffici preposti alla gestione dei reclami sono rappresentative di questo raggruppamento. In queste aree, prima della pandemia, la prossimità fisica e la collocazione in un team fisico di lavoro erano ritenuti importanti per assicurare il coordinamento (affidato alla supervisione diretta di un team leader o di un responsabile di unità, o al mutuo aggiustamento e alla collegialità tra colleghi) necessari per mantenere elevate diverse dimensioni del livello di servizio al cliente, quali la velocità di risposta e la consistenza. A detta degli intervistati le prestazioni di questi processi non hanno risentito della dispersione fisica degli addetti a questi servizi. Questo è avvenuto per due motivi, essenzialmente: la standardizzazione di questi processi e il loro pieno supporto attraverso i sistemi informativi gestionali organizzati in architetture cloud-based (es. gli ERP per le attività strettamente amministrative e di pianificazione e controllo delle attività operative, i sistemi di CRM per le attività di gestione della relazione con la clientela) ha permesso di processare ogni attività come se gli addetti si trovassero in sede; il lavoro da casa ha permesso di attenuare l’elevato carico di stress intrinseco in questi lavori di contatto con il cliente. Ciò è avvenuto grazie anche all’effetto che il lavoro da casa ha sul rafforzare l’impegno e il legame con l’azienda, oltre che il senso di appartenenza.

Prima della pandemia altre attività tendevano a non essere remotizzate in quanto la prossimità fisica e il contatto faccia a faccia nella comunicazione rendevano possibile la ricchezza informativa necessaria per l’esecuzione delle attività. In questa casistica, si collocano le attività di recruiting (ed in particolare l’esecuzione dei colloqui con i candidati), così come tutte le attività formali di coordinamento cross-funzionale o intra-funzionale che avvenivano con riunioni dal vivo, in particolare all’interno degli enti tecnici impegnati in attività di progettazione. In modo analogo, sono state organizzate da remoto tutte le attività di progettazione collaborativa di processi che prima della pandemia si affidavano a momenti di riunione fisica nelle cosiddette “room agile”. Nello specifico, da alcuni anni precedenti all’inizio della pandemia le utilities più grandi hanno avviato una fase di riorganizzazione di processi mirata a sfruttare le tecnologie digitali per migliorare la produttività e accrescere il livello di servizio al cliente. L’utilizzo di approcci di agile development alla riorganizzazione di questi processi in chiave digitale è fondato sull’obiettivo di migliorare il coinvolgimento delle funzioni interessate da questi processi e di esplorare in modo più approfondito i bisogni dei clienti interni a questi processi e anticipare i vincoli al cambiamento. La ricerca ha evidenziato che queste attività di collaborazione fondate sul coordinamento tra diversi soggetti, la necessità di avere feedback immediati o di sviluppare un sense-making condiviso delle diverse ragioni e delle diverse dimensioni della trasformazione digitale sono state affidate agli strumenti di collaborazione digitale. L’uso di WhatsApp o di Telegram per l’interscambio in tempo reale di opinioni, gossip e altre informazioni si sta progressivamente sostituendo ai ritrovi di colleghi di fronte alla macchina del caffè. Tuttavia, l’utilizzo di questi strumenti avviene per condividere informazione semplice e in cui è richiesto un feedback immediato. All’utilizzo di questi tool si è aggiunto l’utilizzo di strumenti di web conferencing come Microsoft Teams e di device come tavolette grafiche che



permettono la condivisione o l'elaborazione collettiva di informazioni tecniche come se gli individui si trovassero intorno allo stesso tavolo o di fronte ad una lavagna.

Tabella 11 – La tecnologia per sopperire al distanziamento fisico all'interno dei team

---

*«(ingegneria) Sai io stesso con i miei collaboratori li metto tutto intorno al tavolo prendo un foglio faccio uno schizzo di come penso debba essere costruito l'impianto, poi glielo do e loro ci lavorano. Invece farlo su teams viene più complicato. Anche su Teams ci sono strumenti per farlo, ci sono tavolette digitali. È proprio una confidenza nella tecnologia. Io, ad esempio utilizzo metodologia agile. Prima cosa che ho fatto è provare a trasferire queste modalità nelle operation, e c'era un forte dubbio sull'operatività, ma hanno funzionato. Tutte le persone si sono abituate a questa nuova metodologia, anche supportate da tutte le nuove tecnologie che oggi lo permettono.»*

---

Le attività di trading sono esemplificative di un insieme di processi per cui la gestione in remoto in un contesto successivo alle fasi di emergenza della pandemia risulterà più difficile di quanto possa accadere per attività di carattere progettuale. Durante le fasi di lockdown la posizione dominante delle imprese è stata quella di favorire che queste attività continuassero a rimanere nelle sedi operative per due ordini di ragioni. La rapidità delle transazioni di acquisto e vendita di energia e l'impatto significativo che queste transazioni possono avere sulla redditività dell'azienda richiede una velocità e una stabilità nel livello di connessione alla rete Internet che richiedono l'utilizzo di server e di banda larga dedicata. Si tratta di una situazione dove l'uniformità nel livello di servizio e velocità della rete Internet è difficilmente garantita in una situazione di lavoro in remoto dalle abitazioni dei trader. In secondo luogo, la rapidità delle transazioni va di pari passo alla velocità dei processi decisionali e alle interdipendenze esistenti nelle decisioni dei singoli individui impegnati nelle attività di trading. La collocazione in uno stesso ufficio e il rapporto faccia a faccia aiuta quindi a prendere rapide decisioni in un contesto caratterizzato da complessità e ambiguità.

Tabella 12 – Esempi di attività difficili da remotizzare

---

*«[In presenza, n.d.r.] sono rimasti in presenza i colleghi della sala trading. Anche loro hanno remotizzato le loro attività ma la velocità di connessione è importante. Loro fanno trading online con le varie borse, nei vari paesi e con i diversi fusi orari [...] in questo periodo hanno preferito rientrare.»*

---

*«Sì, anche lo stesso HR che non aveva un tasso di adesione allo smart working elevato. Perché dicevano "Come faccio? Io faccio i colloqui con le persone, devo entrare, devo parlare." Alla fine, ha funzionato tutto anche da remoto. Io sto facendo anche coaching a dei colleghi da remoto. Cosa che sembrava assurda anche perché il contatto fisico e visivo, il linguaggio del corpo ti aiuta a capire. Alla fine, riusciamo a farli anche da remoto e funzionano bene ugualmente.»*

---

Le attività da ufficio di pianificazione, controllo e gestione delle squadre di lavoro sul campo durante la pandemia sono state distribuite in remoto. I lavoratori dedicati a tali attività non hanno potuto beneficiare di flessibilità negli orari, in quanto il lavoro di pianificazione e supporto deve avvenire seguendo l'orario di lavoro degli operatori sul campo, anticipando tipicamente di almeno 30 minuti l'inizio della loro operatività. Tuttavia, la gestione da remoto permette più flessibilità all'azienda, più che all'individuo, nell'organizzazione degli orari di lavoro in modo che nei periodi di maggior domanda di interventi sulla rete (es. nelle fasce orarie del primo pomeriggio) ci siano più persone da remoto di supporto a questi lavoratori. In altre parole, con gli addetti alla gestione delle operazioni sul campo in telelavoro da casa l'organizzazione dei turni lungo la giornata può essere tale da avere maggiore presenza in remoto nei momenti della giornata in cui si registrano più interventi sulla rete. Lo stesso principio può essere applicato in quelle attività di contatto con il cliente che richiedono interazione sincrona e che si distribuiscono in modo non uniforme durante la giornata.



Infine, durante le fasi di lockdown non è stato possibile distribuire nelle abitazioni degli individui alcune attività di lavoro. Il lavoro di esercizio e manutenzione di centrali e reti elettriche rappresenta chiaramente un'attività che avviene in remoto, ma che per necessità di intervento su asset fisici distribuiti sul territorio avviene in maniera distribuita e spesso in squadre costituite da due o tre operatori. La digitalizzazione di questo tipo di attività, intesa come il supporto di sistemi informativi e tablet alla documentazione di queste attività e alla pianificazione degli interventi lungo la giornata è partita chiaramente in quasi tutte le utilities nella seconda metà degli anni 2000. La questione portata dalla pandemia è legata alla maggiore esposizione al rischio contagio e alla necessità di aggiungere le procedure di protezione da tale rischio (mascherine, gel disinfettanti) che i lavoratori sul campo hanno rispetto alle persone impegnate in lavori di ufficio. Da questo punto di vista si aggiunge un elemento ulteriore alla differenza nei rischi di salute e sicurezza che caratterizza lavori sul campo e lavori di ufficio.

Il telecontrollo rappresenta un lavoro di ufficio che però in tutte le realtà analizzate non poteva essere distribuito in remoto permettendo lo smart work degli addetti. A rendere difficoltosa la remotizzazione vi era il bisogno di lavoro in team e ragioni di sicurezza informatica, come emerge dalle testimonianze raccolte in Tabella 13, oltre che la difficoltà a riprodurre da un notebook e in un ambiente domestico l'insieme di strumentazioni per assicurare la comunicazione e il coordinamento tra il centro di telecontrollo e l'attività sul campo. Anche questi lavoratori, dovendo operare in un team collocato nella stessa isola di lavoro, sono stati esposti ad un maggior rischio di contagio. In questo caso, gli approcci delle imprese analizzate è stato quello di creare un "effetto bolla" attorno a queste persone: la rotazione delle persone dello stesso team è stata sospesa in modo da evitare incroci di personale che potessero amplificare la possibile diffusione del virus. In certi casi le aziende avevano impostato procedure orientate a minimizzare i ritorni di queste persone a casa durante le fasi più strette del primo lockdown, ideando delle strutture per vivere in azienda in caso di quarantene dovute a persone colpite dal Covid-19 all'interno di un team di telecontrollo.

Tabella 13 – Le attività che dopo il lockdown rimangono non remotizzabili

---

*«Tipicamente ci sono una centrale di telecontrollo e un call center tecnico che sono il cuore pulsante dei processi di organizzazione delle manutenzioni e delle emergenze. Ci sono delle aree dove il lavoro è assolutamente collegiale. Diciamo organizzazione a isole, con personale iper-specializzato che lavora insieme e monoliticamente organizzato all'interno di un'azienda. Abbiamo dovuto agire per offrirgli di separare e quindi creare le condizioni attraverso strumenti digitali per far sì che anche loro diventino operatori, anche come turni. Hanno dovuto ridondare la loro capacità di relazione attraverso schermi e canali di contatto digitali, per parlarsi anche se non erano nella stessa stanza. Banalmente se arriva una chiamata di emergenza al call center in cui acquisisco tutte le informazioni dall'utente e dal campo, guardo direttamente nei monitor che mi segnano l'organizzazione della rete, vedo il fault come sta proseguendo nella rete, agisco con delle manovre da remoto perché la rete ha già dei processi di ripristino attraverso attività a distanza, che interagiscono per automazione della rete e chiedono continui refresh sul campo per vedere effettivamente l'effetto sia avvenuto»*

---

*«Immaginare di spostare presso la casa di un operatore, un quadro di controllo dal quale attraverso un pulsante per mettere in difficoltà e crisi il sistema elettrico di una città. Si aprono tutti i temi che saranno poi per il poi: ad esempio di tutto lo stress delle attività di cyber security.»*

---

Tuttavia, la prima ondata di smart working ha portato gli operatori impegnati in attività di esercizio e manutenzione della rete a svolgere parte del lavoro da casa. Nello specifico, in molte imprese analizzate tutte le attività di intervento che non avessero ordini elevati di priorità (in primis sostituzioni di parti gestite con una logica di manutenzione periodica, ad ore di funzionamento) hanno lasciato il posto ad attività di documentazione degli interventi sulla rete o sullo stato delle cabine di trasformazione (Tabella 14). Si trattava di attività di aggiornamento di disegni tecnici o di altre informazioni relative alla condizione della rete. Si tratta di attività che la ricerca "Dagli Elettroni ai Bit" ha evidenziato essere di crescente importanza per assicurare la qualità dei dati necessaria per passare nel prossimo futuro a gestire la rete con logiche predittive e prescrittive guidate dai dati. Nel contesto di normalità precedente alla pandemia queste attività venivano spesso procrastinate per lasciar spazio ad attività che

prevedevano l'intervento manuale sulla rete, con il risultato che la qualità dei dati nei sistemi informativi di supporto alla gestione degli interventi di manutenzione fosse spesso non soddisfacente.

Tabella 14 – Lavoro da casa e recupero di attività di lavoro in sospeso (backlog)

---

*«Sostanzialmente tutta la parte di preparazione delle attività, anche manutentive su sistemi digitali o sugli archivi, ormai informatizzati, disponibili spesso da remoto per poter impostare il lavoro, prepararlo e impostare la richiesta di permesso di lavoro, lo facevano i manutentori che erano a casa e che tendenzialmente erano giovani, quindi molto più pronti all'uso del sistema digitale.»*

---

Infine, è importante notare che la pandemia ha contribuito ad accelerare i processi di snellimento e dematerializzazione di alcuni processi di carattere amministrativo che si basavano ancora fortemente sulla firma di documenti cartacei. A favorire questa tendenza sta contribuendo la progressiva migrazione sul cloud computing di molti sistemi informativi aziendali ed il fatto che la logica portata dalle cosiddette “app” ha favorito una maggiore semplicità dei processi oltre che l'ubiquità con cui l'individuo può fare accesso all'informazione necessaria per condurre parte delle mansioni assegnate (Tabella 15).

Tabella 15 – l'uso di app per semplificare i processi

---

*«Nel 2018 scelta di passare al cloud per le applicazioni aziendali e quindi anche questo è stato propedeutico per readiness sullo smart work. Avendo trasformato alcuni processi di lavoro già precedentemente digitalizzati per renderli più semplici anche tramite app.»*

---

### 3.4 Le nuove pratiche di lavoro

Nelle realtà più grandi e con una più articolata cultura di sviluppo delle risorse umane, il crescente uso dello smart work prodotto dalla pandemia sta portando con sé alcune nuove pratiche manageriali orientate a mitigare i rischi di isolamento prodotti dal prolungato lavoro da casa. Con il termine di pratiche manageriali la letteratura organizzativa intende riferirsi a innovazioni e nuovi metodi di lavoro introdotti dal management per migliorare l'efficacia complessiva del sistema di lavoro.

L'elemento che ha accomunato diverse imprese è stato il lancio di alcune indagini di clima dopo le prime settimane dal lockdown. Queste indagini erano essenzialmente orientate a comprendere quanto fossero diffusi elementi disfunzionali legati allo smart work, come l'intensificazione dei tempi di lavoro e le paure di isolamento. L'avvio di indagini di clima aziendale risultano misure contingenti alla discontinuità prodotte dal primo lockdown. Tuttavia, alcune imprese si sono distinte per aver lanciato alcune pratiche di lavoro destinate a diventare elementi strutturali del sistema di lavoro e di gestione delle risorse umane che rimarrà anche all'indomani della pandemia. L'esempio del micro-shadowing citato nella Tabella 16 evidenzia la necessità di nuovi approcci per favorire i processi di socializzazione volti a trasferire ai lavoratori più giovani l'articolato insieme di norme sociali e di conoscenze necessario per favorire un pieno inserimento nella vita aziendale e nella sua cultura, oltre che per favorire che i neoassunti possano sviluppare all'interno dell'azienda una ampia rete di connessioni e relazioni. È importante notare che tale genere di pratiche si è innestato in realtà che già prima della pandemia ponevano forte accento a rafforzare i momenti di socializzazione tra lavoratori con diversi livelli di anzianità aziendale al fine di favorire il trasferimento di competenze digitali da “giovani” verso “anziani” e il trasferimento di norme sociali nella direzione opposta.

Tabella 16 – Esempi di nuove pratiche di lavoro: micro-shadowing e caffè virtuali

---

*«Abbiamo attivato il micro-shadowing: quindi un giovane che entra in un'area ha la possibilità di scegliere giornate insieme ai propri responsabili, avendo la possibilità di vedere persone diverse e modalità di lavoro differenti.»*

---

*“Noi ci siamo inventati anche una soluzione con Microsoft PowerUp che consente di capire dove sono, possono vedersi e incontrarsi anche per un caffè, non necessariamente nella stessa sede ma magari vengono da un altro comune in modo da fare una conoscenza che non sia solo su uno schermo.”*

---

Le testimonianze raccolte e riportate nella Tabella 16 evidenziano come alcune di queste pratiche siano mediate dalle tecnologie mobili e dalle relative app e come siano finalizzate a favorire incontri fisici e virtuali tra persone in azienda. In questo ambito è importante anche evidenziare che alcune aziende hanno sviluppato le proprie app per il tracciamento dei contatti orientate a notificare agli individui l'entrata in contatto con colleghi positivi al Covid-19. Questo elemento segnala l'importanza del contributo che le grandi aziende possono portare durante la pandemia ad integrare la capacità di tracciamento dei sistemi e delle app utilizzate dai sistemi sanitari nazionali<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Farronato, C., Iansiti, M., Bartosiak, M., Denicolai, S., Ferretti, L., and Fontana, R., 2020, How to Get People to Actually Use Contact-Tracing Apps, Harvard Business Review.

## Capitolo 4. L'impatto dello smart work su individui e aziende

L'obiettivo di questo capitolo è arricchire il filone molto denso di studi di carattere organizzativo sui benefici e gli elementi disfunzionali dello smart working analizzando i risultati specificatamente emersi in questa ricerca. Questo studio permette infatti di comprendere se il quadro delle “luci” e delle “ombre” dello smart work si possa arricchire di nuovi elementi nel momento in cui questa configurazione di lavoro passa da essere un elemento occasionale e di limitata incidenza nella vita organizzativa di relativamente “poche persone” ad una condizione di fondo nella settimana lavorativa di praticamente tutte le persone impegnate in lavoro di ufficio. In questa ottica il capitolo approfondisce in prima istanza il tema di quanto la liquidità negli orari di lavoro possa produrre situazioni di intensificazione del lavoro che possono condizionare il manifestarsi degli effetti positivi documentati dalla letteratura, quali l'autonomia e la motivazione dei lavoratori o la crescita della produttività individuale. Secondo questo stesso principio, il capitolo affronta il tema del cambiamento nelle competenze e negli approcci di management (ed in particolare di controllo e leadership) che è necessario intraprendere.

### 4.1 Gli impatti sulla produttività individuale

Le imprese analizzate hanno registrato un aumento della produttività del lavoro durante il periodo del primo lockdown, tra marzo e aprile 2020 (Tabella 17). Questo dato è stato riscontrato principalmente nelle mansioni che, per loro natura, sono misurabili, come ad esempio i contact centre, la gestione dei reclami e tutte quelle attività che prevedono la lavorazione di pratiche. In questi casi è facile la misurazione dei risultati, poiché c'è un output specifico che può essere enumerato e controllato. Diversi elementi possono spiegare questo risultato: in primo luogo, l'aver permesso a molte persone di continuare a lavorare, da casa e in una situazione di sicurezza fisica ed economica (scongiurando dove è stato così l'accesso alla Cassa Integrazione o ad altri strumenti di solidarietà) ha avuto effetti positivi sulla motivazione delle persone e sul senso di appartenenza all'azienda.

Tabella 17 – lo smart working ha avuto l'effetto di aumentare la produttività

---

*«Abbiamo notato che alcuni risultati sono anche aumentati. In alcune aree avevamo dei backlog che sono stati velocemente recuperati. Anche perché le persone si sono sentite attenzionate, protette. In qualche maniera spinte da questo sentimento positivo per l'azienda hanno dato tutte loro stesse, dal momento in cui hanno avuto l'opportunità di stare al sicuro oppure di stare vicino ai figli.»*

---

*«la produttività è aumentata soprattutto durante lockdown, [...] un lavoratore costretto a casa ha lavorato di più anche. Quando poi ci hanno liberato si è visto che questa produttività rispetto al lockdown è scesa. Comunque, continua ad essere più alta rispetto alle modalità ordinarie. [...] è un elemento migliorativo per il lavoratore e migliorativo per l'azienda.» (Rappresentante Sindacale)*

---

*«Un altro tabù era quello che la performance potesse risentire, ma in realtà appena chiuso in alcune aree è aumentata, abbiamo recuperato dei backlog e probabilmente è dovuto ad una percepita sicurezza e maggiore tranquillità.»*

---

*«Devo dire una cosa: per le attività mie, di programmazione e di dispatching la produttività è aumentata. Anche ad inizio emergenza, a marzo e aprile, quando il paese era in ginocchio, la produttività è aumentata. Paradossalmente siamo riusciti a recuperare attività che non facevamo da tantissimo tempo.»*

---

La seconda ragione per questo aumento della produttività individuale per i lavori che sono stati organizzati in remoto è che il lavoro che non prevede elevate interdipendenze con altre mansioni da casa può essere svolto con meno interruzioni e più concentrazione, soprattutto per quelle persone la cui postazione in azienda è collocata in un open space. La tranquillità delle mura domestiche può aver fornito un ambiente più congeniale allo svolgimento

di attività che possono generare una considerevole quantità di stress e che comunque richiedono un carico cognitivo di intensità medio-alta.

In terzo luogo, l'aumento percepito nella produttività può essere dovuto al fatto che lo spostamento del lavoro dall'ufficio a casa e la necessità di interrompere alcune attività che non fossero essenziali al mantenimento della continuità di servizio abbia portato, soprattutto in progettazione tecnica e manutenzione, al recupero di attività rimaste in arretrato e probabilmente relativamente semplici e veloci da eseguire.

Accanto a questi elementi pesano fattori legati al fatto che l'assenza di prossimità fisica e i divieti di trasferte e viaggi extra regionali hanno obbligato le aziende a dematerializzare e semplificare alcuni processi, eliminando passaggi di pratiche cartacee o di firme. In modo analogo, le attività di collaudo di impianti sono state effettuate con un minor numero di persone in presenza e ideando video riunioni in cui alcune persone erano collegate da remoto alle operazioni di collaudo (Tabella 19). Questo ha consentito ad addetti di uffici di progettazione tecnica di evitare viaggi fuori dalla regione di appartenenza e le diverse ore di collocate nell'orario lavorativo dedicate a spostamenti e a viaggi.

Tabella 18 – remotizzazione delle attività di collaudo

---

*«...per ridurre le trasferte, cosiddette fuori regione, abbiamo fatto dei collaudi di impianti elettrici, di valvole [...] [l'operatore] accende la telecamera, fa vedere la panoramica del banco prova e poi condivide lo schermo del sistema. Il sistema che alla fine registra, monitora e acquisisce i dati del collaudo. [...] Abbiamo delle difficoltà, per assurdo, per i collaudi fuori dal paese. Se pensiamo che bisognava aprire una trasferta, partire dalle nostre regioni e andare all'estero o addirittura in centro/sud Italia e minimo erano due giorni di lavoro per poi assistere a un collaudo che poteva durare al massimo due ore, il risparmio è enorme.»*

---

Infine, giova ricordare che l'aumento della produttività individuale è speso da collocare in un contesto di elevata maturità digitale degli individui (in particolare di quelli più giovani) e delle imprese e nello specifico delle modalità con cui processi operativi sono stati negli ultimi anni portati su architetture cloud-based che permettono una gestione (es. accesso, aggiornamento, condivisione) delle informazioni necessarie per governare i processi in remoto.

## 4.2 L'intensificazione del lavoro

Sull'intensificazione del lavoro prodotta dallo smart working pesano diversi elementi. Al di là di quelli “congeniti” nello smart work e alla prerogativa di rendere sfumati i confini tra vita lavorativa e privata, possono aver contribuito alcuni fattori contingenti alle modalità e ai tempi accelerati con cui la pandemia ha portato le persone a lavorare da casa. Il primo di questi elementi è dovuto al fatto che la fase emergenziale ha prodotto una condizione di forte incertezza che ha aumentato il numero di riunioni necessario per riconfigurare processi di lavoro in un contesto di lavoro distribuito in remoto o in una situazione che richiedeva accorgimenti e modifiche nelle procedure di salute e sicurezza. L'aumento del bisogno di coordinamento e collaborazione è andato di pari passo con la complessità di dover spostare a nuove piattaforme di web conferencing e strumenti di comunicazione asincrona i momenti di collegialità e di decision-making (Tabella 19). A regime, all'esplosione delle riunioni si è sostituita la proliferazione di e-mail, telefonate e messaggi WhatsApp, che si sono sostituite a brevi scambi informativi che in un contesto pre-pandemia avvenivano faccia a faccia.

Tabella 19 – l’aumento esponenziale delle riunioni

---

*«...sono aumentate le riunioni in modo esponenziale in forma virtuale. Dall'altra parte sono diventate più brevi e con un tasso di partecipazione più alto. [...] nel primo mese di smart working attaccavi alle 8 in riunione e staccavi alle otto di sera senza soluzione di continuità. Mi ricordo mia moglie che mi inseguiva alle 2 e mi diceva di mangiare almeno un piatto di pasta 5 minuti. Ma non era eroismo. È che prima lavoravi in un corridoio con gli uffici davanti a te, se ti serviva qualcosa uscivi dalla stanza e chiedevi. Lì ti devi coordinare. È stato difficile i primi tempi, poi ci siamo abituati.»*

---

*«... visto che le riunioni si susseguono in continuazione perché le persone devono sempre dire qualcosa, deve sempre scaricare un app, uno viene sommerso di telefonate, di e-mail, di riunioni e non ti godi quel momento di break, in cui puoi fare mente locale e sviluppare quella parte progettuale per cui “devo fare questo, questo e questo”»*

---

L'altra dimensione di intensificazione è dovuta alla minore porosità dei tempi e trova fondamento nel fatto che il contesto spaziale – che spesso portava le persone a giustificare la presenza di tempi morti tra un impegno ed il successivo – è divenuto del tutto irrilevante nei momenti di coordinamento e comunicazione. Questo elemento, unito alla moltiplicazione di riunioni rese necessarie per ripristinare l'operatività dell'impresa nel nuovo contesto, ha portato, in alcuni contesti, le persone a dividersi su diverse riunioni in contemporanea oltre che una maggiore disciplina nell'organizzazione della giornata lavorativa e dei tempi (Tabella 20). Questi elementi si registrano più facilmente nei ruoli impegnati in attività di gestione o di progettazione tecnica.

Tabella 20 – Partecipazione a riunioni in contemporanea e l'aumento della disciplina

---

*«Se da un lato la nuova modalità ha semplificato, ha generato una disciplina pazzesca. Mai successo di iniziare riunioni con 15 persone e tutti collegati con orari certi e puntuali.»*

---

*“Perché poi uno degli aspetti che ho percepito è che si arriva tutti più preparati; è molto più facile definire i termini della missione di quell'incontro, di quella riunione rispetto ad altri momenti in cui c'è una distrazione importante. Abbiamo sfatato il fatto che siano solo le donne multitasking perché credo che ci siamo tanti bei ragazzotti che mentre fanno la riunione dall'altra parte, si guardano il telefonino, completano la relazione per l'incontro successivo, chattano nella stanza virtuale a margine. Quindi da un certo punto di vista credo che stimoli molte più sinapsi in questo senso.»*

---

*«per intanto ringrazio davvero le piattaforme digitali perché ci permettono di stare su 3-4 riunioni contemporaneamente. Cosa positiva e al tempo stesso devastante. Mi è piaciuto molto riferimento al modo del lavoro agile, anche perché lavorare con i foglietti di carta, non è più il tempo, quindi promuovere questa modalità è importante e lo smart working può essere un modo di sponsorizzare questa modalità di lavoro.»*

---

L'ultimo elemento di intensificazione deriva dal fatto che la distribuzione del lavoro in remoto ha reso necessario un controllo più frequente e granulare dei processi. Ad esempio, si è registrato un aumento nella frequenza con cui vengono previste milestones per tutte le attività di tipo progettuale (un intervistato ha fatto riferimento per questo motivo ad una organizzazione “divenuta più spietata”; Tabella 21), oltre che un controllo degli output del lavoro laddove per la mansione è possibile il controllo puntuale del risultato (ad esempio, nei call center di contatto con il cliente, nella gestione dei reclami, nelle attività di tipo amministrativo a maggior carattere routinario). Nei processi organizzati secondo una logica di workflow il controllo avviene sul rispetto dei tempi e sulla presenza di compiti che sono rimasti troppo tempo in lavorazione. Si tratta di logiche di prescrittività e controllo dei processi che – come si è ricordato - le attività di esercizio e manutenzione hanno visto con l'implementazione dei sistemi di workforce management da circa un decennio e che progressivamente interessano in maniera crescente le attività di ufficio ed in particolare quelle legate a svariate funzioni degli enti tecnici e di quelli amministrativi.

Tabella 21 – l’evoluzione delle aziende verso un maggiore controllo dei KPI

---

*«Un’organizzazione più spietata». [...] organizzazione apparentemente totalmente libera in cui ognuno si organizza, ma poi si diceva spietata nel perseguimento dei KPI. Sarà un passaggio epocale, quello dall’aver il capo che ti insegue che ti chiede “L’hai fatto? Entro quando l’hai fatto?” a quello che fa monitoraggio per obiettivi, per progetti.»*

---

### 4.3 Verso nuove logiche di controllo

L’assenza di prossimità fisica tra persone dello stesso ufficio o stesso team rende più difficoltoso il ricorso alla supervisione diretta del capo ufficio o del team leader tramite il controllo visivo ed il contatto fisico (Tabella 22).

Tabella 22 – La verifica del lavoro senza controllo visivo

---

*«Se prima per sollecitare una persona o per verificare se una pratica stava nelle sue mani sapevo di poter andare nel suo ufficio per rendermi conto della situazione. Ora non posso raggiungerlo a casa. Magari a volte non risponde nemmeno al telefono perché non può»*

---

Per i lavori per cui è possibile misurare numericamente la prestazione, il passaggio allo smart work non ha fatto emergere particolari problemi nella gestione del lavoro. Questo risultato non è sorprendente in quanto questi erano i lavori per cui anche prima della pandemia i vari accordi tra azienda e sindacato prevedevano la possibilità di smart work. Per questi lavori, come si è illustrato, il passaggio al lock down e alla situazione di smart work persistente ha determinato addirittura una crescita degli indicatori di produttività del lavoro individuale, soprattutto dove il compito era standard, basato su una ripetitività delle operazioni e su un limitato bisogno di coordinamento con colleghi o capi.

Come evidenziato, nella testimonianza raccolta (Tabella 23), in generale si è registrato, coerentemente con quanto riportato dagli studi in letteratura – come il controllo si sposti sulla gestione dei tempi e delle scadenze. La flessibilità conduce ad una maggiore responsabilizzazione, che si traduce in un maggiore stress dettato dalla necessità di rispettare le milestones di progetto.

Tabella 23 – Il nuovo sistema di valutazione del lavoro

---

*«Cambia il modello di controllo, non più fisico perché inefficace. So che devo smaltire un lotto di fatturazione in tot tempo e lo faccio. Il deployment però, l’articolazione dei KPI per andare sulle persone, è tutto da costruire.»*

---

Tuttavia, si è anche registrato spesso una crescita degli strumenti di controllo di alcuni elementi di “input” al lavoro, come i volumi complessivi di traffico giornaliero registrati sulla VPN aziendale. Le testimonianze raccolte e di seguito riportate evidenziano come il controllo si stia spostando su elementi di per loro insufficienti per poter gestire l’operatività di alcuni processi, vista l’assenza di una dimensione di granularità sul processo (Tabella 24). Nello specifico, l’accesso alla VPN di per sé non è sinonimo di presenza al lavoro, poiché l’assenza di controllo visivo e l’impossibilità di osservare quello che realmente viene svolto sul PC continua a permettere libertà al lavoratore. Le evidenze generali indicano che il controllo venga affidato più a norme sociali – che in alcuni casi hanno preso forma in vere e proprie regole legate alla reperibilità in certe fasce orarie della giornata - e all’insieme dei valori aziendali. Non sembra tuttavia emergere ancora in molte delle aziende analizzate un approccio pienamente consapevole al fatto che la costruzione di valori culturali legati al collettivismo (fondati sul senso di appartenenza aziendale) e alla capacità di “sapersi motivare da soli” (che rappresenta una manifestazione di una



cultura individualista) possano essere importanti elementi di auto-controllo in un contesto di lavoro in remoto e che possono portare ad una responsabilizzazione del lavoratore su tutte le dimensioni di comportamento rilevanti.

Tabella 24 – L'aumento percepito nel “senso del dovere”

---

*«Elemento importante è stato il senso del dovere. Dovessi dire che c'era un sistema di gestione adatto ad affrontare la situazione è una bugia. Un sacco di lavoro poteva andare perso per mancanza di logiche adatte. Si sarebbe potuta arenare la macchina. Una volta riaperte le attività è ripartito tutto velocemente, e questo perché le attività sono state portate comunque avanti bene durante l'emergenza. Gli indicatori stanno riprendendo numeri normali. L'emergenza ha permesso di riconfigurare molti processi di controllo, dimostrando che un certo pregiudizio sull'attività impostata smart era poco corretto. Il rapporto di fiducia responsabile e controllato ha avuto un'enorme accelerazione. Grande spirito di squadra percepito.»*

---

Seppur alcuni approcci al controllo avvengono solo in modo aggregato – la tracciabilità dei flussi di e-mail, di connessione alla VPN aziendale, di partecipazione alle riunioni su piattaforme virtuali – può portare ad una situazione di stress e di ansia del lavoratore, che possono acquisire una denotazione ancora più negativa se unite alla sensazione di isolamento. A tal fine una delle immagini più suggestive sviluppate dalla letteratura organizzativa sullo smart work in relazione al tema di controllo è il fatto che il sistema di controllo delle persone reso possibile dalla tracciabilità sui sistemi informativi aziendali e degli accessi alla infrastruttura informatica rischi di essere al contempo inefficace ai fini gestionali ed alienante per lo stato di animo della persona (Tabella 25).

Tabella 25 – Le nuove metriche di valutazione del lavoro e l'aumento della frequenza delle osservazioni

---

*«Noi avevamo già un sistema di KPI molto forte che garantiva un monitoraggio serratissimo di quasi tutti i processi. Ovviamente abbiamo aggiunto dei KPI, ma soprattutto cambiato la periodicità di monitoraggio, per cercare di intercettare i fenomeni di deriva fin da subito. Principalmente abbiamo dovuto implementare quelli economico-finanziari perché quelli operativi sono già dei KPI giornalieri, se non addirittura orari. Le faccio un esempio: il traffico telefonico è misurato al minuto e quindi bisogna avere una reportistica molto serrata. Il monitoraggio dello stato di salute della rete è in real-time e non abbiamo avuto bisogno di fare KPI in più. Invece, gli indicatori economico-finanziari sono tipicamente mensili, trimestrali. Abbiamo dovuto cambiare e avvicinare la frequenza. Avevamo anche dei sistemi di monitoraggio per la presenza di sessioni nelle connessioni, per la VPN.»*

---

*«Ovviamente il controllo del singolo non lo possiamo fare, però per esempio io come responsabile HR ho un report settimanale che mi dice quanta gente, quante ore si è collegata. Ho un istogramma per ogni dispositivo (PC, iPad) che mi dice quante persone sono state collegate 0,1, 2, 3 ore fino a 24 ore. Abbiamo una gaussiana con le code a 0 ore e 24 ore. Poi se io mi sono collegata al sistema aziendale per navigare in Internet e leggere la ricetta, questo non lo posso controllare, per legge. Io verifico queste curve anche con periodi particolari. Grosse variazioni non ne ho notate, se non che la gaussiana si è un po' spostata verso un maggior numero di connessioni.»*

---

#### 4.4 Cosa segnala la metafora del “panopticon”

La letteratura organizzativa a tal proposito propone il parallelo fra il “panopticon”, creato da Bentham alla fine del '700 e studiato dal filosofo francese Michel Foucault come metodo di disciplina e manifestazione di potere, e lo smart working, qualora venga implementato secondo approcci attenti ed articolati allo sviluppo e al benessere delle persone in azienda.





Figura 1 - parallelo fra il panopticon e lo smart working (fonte: <https://www.utilitarianism.com/panopticon.html>)

Bentham aveva ideato una struttura detentiva circolare, all'interno della quale, tramite diversi accorgimenti, i detenuti sperimentavano una condizione di totale isolamento. Il detenuto era posto in una cella a pianta circolare, con vista verso il centro della struttura dove si ergeva la torre di guardia. Di fatto, il detenuto era consapevole di essere osservato, controllato, ma non aveva modo di avere un contatto visivo con il controllore. La parete circolare alle spalle riduceva gli spazi, limitandoli a ciò che poteva essere visto ma non raggiunto al di là delle sbarre. Tutto ciò, isolava completamente la persona, che non era in grado di incrociare lo sguardo con altri prigionieri, nonostante fosse conscia della loro presenza e del fatto di condividere con loro la stessa esperienza infernale. Risulta quindi chiaro il parallelo con lo smart worker, “prigioniero” del proprio computer, consapevole del fatto che l'attività che sta svolgendo può essere monitorata e misurata al di là dello schermo. Per quanto possa risultare “estremo”, il rischio di ricadere nel panopticon è quanto mai reale. È compito quindi del middle management agire di conseguenza, intervenendo sui processi comunicativi e provando ad alleggerire la sensazione di isolamento che si può creare. Gli strumenti digitali oggi offrono piattaforme in cui è possibile gestire room virtuali quasi fossero uffici, di ricostruire vere e proprie sedi operative telematiche; soluzioni di questo tipo potrebbero contribuire alla mitigazione dei rischi ed offrire un supporto importante alla struttura di comando nell'affrontare queste criticità.

#### 4.5 Il bisogno di un nuovo approccio di management

Il tema del controllo e la gestione delle paure di isolamento delle persone rendono evidenti che il ricorso sistematico e persistente allo smart work richieda nuovi stili di leadership nei capi area e nuove competenze di organizzazione del lavoro per i singoli individui. Seppur la ricerca evidenzi come le imprese abbiano acquisito piena consapevolezza della necessità di questo cambiamento, non tutte hanno già avviato programmi sistematici di formazione e di gestione del cambiamento orientati a trasferire le competenze necessarie per mettere in atto i nuovi comportamenti. Questa varianza si registra in un contesto dove tutte le imprese hanno introdotto lo smart work in modo sistematico e hanno realizzato gli investimenti tecnologici nelle aree del cloud computing, dei software collaborativi e dei dispositivi elettronici mobili necessari ai lavoratori per lavorare da casa. In altre parole, la capacità di avviare programmi articolati di change management orientati a introdurre nuovi comportamenti e nuove pratiche di lavoro nei responsabili di area e nei loro subordinati rimane l'elemento dove si registrano maggiori divari tra le imprese analizzate.

Nello specifico, la prima dimensione di cambiamento è legata al passaggio ad una valutazione per obiettivi raggiunti resa necessaria dalla flessibilità oraria e dall'impossibilità per i capi area di attuare una supervisione a vista. Questo aspetto implica un intervento sistematico nei sistemi di metriche dei processi operativi (i cosiddetti key performance indicators, o per brevità KPI) attraverso i quali sia possibile assegnare “a cascata” obiettivi alle unità e alle persone. Si intende tralasciare in questo rapporto la discussione su cosa caratterizzi un corretto meccanismo di gestione per

obiettivi incentrato su un efficace sistema di KPI, se non ricordando l'importanza di assegnare obiettivi realistici, su cui le persone hanno possibilità di controllo e intervento. Il sistema va accompagnato ad una nuova modalità di leadership (Tabella 26). Una volta definiti gli obiettivi, però, la completa responsabilità sull'effettivo raggiungimento del risultato non può ricadere interamente sull'unità di personale. Un responsabile di area, seppur da remoto, deve essere in grado di verificare lo stato di avanzamento del lavoro e di raggiungimento dell'obiettivo, il grado di coinvolgimento del lavoratore e deve poter intervenire in itinere in caso di criticità supportando l'unità e le singole persone. Nel ricoprire tale compito deve porsi come un leader e non come un semplice "guardiano". In assenza di questi "nuovi" elementi di leadership la gestione per obiettivi e la frequenza con cui questi vengono assegnati, misurati e verificati può produrre notevole stress, frustrazione, conflitti ed altre disfunzioni come la ritrosia a condividere errori o altre situazioni di criticità.

Tabella 26 - Bisogno di nuove competenze di leadership

---

*«Adesso dobbiamo continuare a formare i responsabili, soprattutto mutuando questi aspetti nelle strutture operative. Stiamo discutendo di una forte crescita delle attività di performance management perché chiaramente bisogna lavorare per obiettivi volare e meno per vista che ingrassa il cavallo. Anche in termini di leadership. Io ho coniato il termine di leadership "telematica" che ci troviamo a sviluppare, perché effettivamente è una modalità in cui si deve riuscire ad avere un carisma da trasmettere, una sensazione delle priorità, e la capacità di percepire se il lavoro è instradato.»*

---

*«I capi chiedono di aiutarli con nuove abilità alla conduzione diversa del lavoro, anche per gli obiettivi che ovviamente sono cambiati, senza arrivare al micro-management.»*

---

In questa transizione uno dei rischi è che il middle management nell'intervenire finisca con l'attuare comportamenti di micro-management, che tolgono autonomia ai singoli individui e che a livello più aggregato producono un accentramento nelle decisioni e un rallentamento dei processi decisionali.

L'altro elemento per cui i responsabili di area, e in generale tutto il middle management, devono acquisire nuovi comportamenti di leadership è legato alle difficoltà e al possibile disorientamento prodotti da questa rapida transizione. Si è registrato come le esigenze delle persone in azienda sono molto diverse, a seconda dell'età anagrafica, del genere, e del livello di scolarizzazione. Una prima distinzione netta deriva dall'età: in un contesto di alta digitalizzazione dei processi e di repentina variazione delle routine di lavoro, le figure più anziane sono quelle che hanno sofferto di più. L'enfasi crescente sul controllo dei tempi, l'isolamento fisico da colleghi e capi e la transizione a nuove tecnologie digitali, che divengono la dorsale per le attività di coordinamento, collaborazione, socializzazione, possono portare le persone più anziane ad una situazione di "ansia da prestazione" (Tabella 27).

Tabella 27 - L'ansia da prestazione delle unità più "anziane"

---

*«...se sei anziano temi che non si veda magari se stai lavorando o meno.»*

---

*«...un'esperienza di alienazione da call continue via telematica, soprattutto per la nostra fascia d'età (over 50). Difficoltà a decifrare i codici di comunicazione tramite schermo.»*

---

*«(in certe realtà) lo smart working era vissuto come un isolamento, come tensione che era sempre più pesante. Ho avuto richieste di tornare in ufficio.» (Rappresentante Sindacale)*

---

*«Siamo contrari a parlare di digitalizzazione senza capire di che cosa parliamo. Perché poi c'è anche questo vezzo [...] devi dare la sensazione di capire ma a noi questa cosa non ci piace. "Per favore parliamo in italiano." (Rappresentante Sindacale)*

---

Questo elemento segnala come, per persone con una minore alfabetizzazione e consuetudine informatica, il venire a mancare del linguaggio corporeo porta a difficoltà di interpretazione delle informazioni e dei contesti di lavoro quando la comunicazione è mediata da uno schermo e da mezzi asincroni di comunicazione.

Se per le persone relativamente più anziane le difficoltà sono legate all'ansia da prestazione e alla ambiguità nel modo con cui le informazioni devono essere decodificate quando vengono condivise con la mediazione delle tecnologie digitali, mentre per le figure più giovani l'isolamento porta alla difficoltà di acquisire conoscenze di varia natura (si è accennato in precedenza al complesso mix di conoscenze relative a norme sociali, struttura delle relazioni, conoscenze procedurali e know-how esperienziale), alla paura di non ricevere un trattamento equo e le giuste occasioni per divenire visibile in azienda e per avere accesso alle opportunità di sviluppo professionale e di carriera (Tabella 28).

Tabella 28 - Le paure delle unità più giovani

---

*«necessariamente la gente più anziana ma paradossalmente anche i giovani hanno fatto molta fatica. Verso i giovani [...] avevano degli spazi inadeguati [...] essendo giovani, l'azienda sentiva che la situazione non gli consentisse di beneficiare di opportunità di carriera e di apprendimento...»*

---

In questo contesto è emerso come l'uso allargato e persistenze dello smart work richiede alla funzione di Gestione delle Risorse Umane di sviluppare nuovi approcci ai processi di sviluppo delle persone. Nelle realtà più grandi, i percorsi di formazione sembrano essere quelli che già prima della pandemia si stavano riconfigurando attorno a nuovi meccanismi, più incentrati sui principi della formazione "on-demand", in parte lasciata alle scelte dell'individuo e all'orientamento dei suoi responsabili di fronte ad un catalogo di corsi brevi e modulari dalla cui combinazione è possibile sviluppare un percorso integrato (Tabella 29). Questo evidenzia come i responsabili di unità tra le diverse funzioni di leadership debbano anche assumere quella di coaching.

Tabella 29 - Le nuove pratiche delle Risorse Umane in tema di corsi di formazione

---

*«Abbiamo messo a disposizione una serie di corsi remotizzati su come gestire il tempo, su come gestire le attività per obiettivi. [...] Abbiamo fatto anche a tantissime persone non necessariamente di agile, anche corsi di coaching, di mentoring per cercare di far capire che il leader non è più colui che indica la strada, ma trasmette una visione lasciando alle persone di trovare il percorso più adatto. Per un capo non conta essere lì e presidiare costantemente, ma delegare significa avere fiducia negli altri, fissare dei momenti di verifica per evitare che il processo vada alla deriva senza che ce se ne accorga. Avendo dato una piattaforma aperta a cui tutti possono accedere, a corsi che appartengono a più versanti: corsi sviluppati internamente ed esternamente erogati da università, da Coursera. Ognuno si può scegliere quello che vuole, sia software che hardware. Abbiamo notato che il numero di corsi erogati o fruiti in questo periodo è aumentato.»*

---

*«Sono loro stessi a collegarsi per scaricare i corsi dalla piattaforma di education.»*

---

*«...abbiamo notato che il numero di corsi erogati e fruiti in questo periodo sono aumentati molto, quindi bisogna lavorare ancora molto in questo senso perché non ci si sente ancora perfettamente pronti nel gestire tutto questo.»*

---

La ricerca ha inoltre evidenziato il bisogno di una altra dimensione di cambiamento, la cui attuazione non spetta solo al middle management, ma al modo con cui le persone vengono selezionate, formate e ne vengono sviluppate le competenze durante la loro vita aziendale. Nello specifico, nel momento in cui il lavoro viene distribuito in remoto, le persone, nel loro isolamento dagli spazi dell'azienda, devono maturare una maggiore conoscenza dei processi in cui il loro lavoro è collocato, una maggiore consapevolezza delle interdipendenze che collegano il loro lavoro individuale con quello dei colleghi ed i loro effetti sulle prestazioni complessive di processo (Tabella 30). Questa è una delle dimensioni ulteriori dell'autonomia e della responsabilizzazione che le persone in smart work

devono sviluppare. La letteratura organizzativa evidenzia come questa si fondi non solo su atteggiamenti e valori delle persone, ma anche su capacità di tipo analitico.

Tabella 30 - La mancanza di visione d'insieme sui processi di lavoro

---

*« Un aspetto importante è che siamo tutti in remoto da marzo e quindi non abbiamo la visione d'insieme. Ognuno lavora sul suo micro-dettaglio. Comunque, i capi stanno facendo uno sforzo importante per tenere i team uniti e coesi. Le persone riescono a vedere quello che fanno loro ma difficilmente riescono a vedere quello che fanno tutti gli altri. È un po' il senso di quanto il tuo lavoro contribuisca al progetto d'insieme. E questo è chiaro. Perché se ognuno lavora da casa, non c'è un momento di sharing come prima in cui incontravi qualcuno al bar, oppure avevi delle relazioni facilmente al di fuori del tuo team. È molto difficile tenere le persone motivate, coese. Devi fare molti più punti di incontro. In un luogo fisico è molto più facile, però questo impatta molto sul percepito e quindi quanto il tuo lavoro contribuisca al lavoro di insieme.»*

---

*«[Rispetto alla fase di progettazione] Però è chiaro che anche in quel contesto in cui si lavora per schemi rigidi, probabilmente da quel punto di vista il fatto di non avere sottomano il quadro d'insieme per i responsabili è un problema. Anche lì è un problema di approccio culturale ma ci sono mille strumenti per condividere a distanza un progetto, per metterci le mani. Devo dire che dal punto di vista dell'evoluzione digitale abbiamo fatto un grandissimo intervento. Noi abbiamo un programma di workplace digitale che ha pianificato una rivoluzione digitale in termini di informazione e di sistemi.»*

---

## 4.6 Gli effetti sul coinvolgimento e il bisogno di nuove competenze

Al di là degli effetti di spiazzamento illustrati in precedenza, la ricerca ha evidenziato come nel nuovo modo di lavorare e nell'utilizzo degli strumenti collaborativi siano connaturati alcuni elementi favorevoli al livello di coinvolgimento delle persone. È stato già sottolineato come il lavoro da casa ed il proliferare delle riunioni abbia portato a grande autodisciplina e puntualità con cui le persone si presentano alle riunioni in modalità remota. Oltre a questo aspetto, diversi passaggi delle interviste testimoniano come i livelli di partecipazione a riunioni siano aumentati anche in termini di contributo di conoscenza portato dai singoli individui (Tabella 31).

Tabella 31 - La maggiore partecipazione e democrazia nelle riunioni in modalità remota

---

*«Quello che stiamo notando con questo lockdown è che lo smart working, queste modalità di lavoro remoto sono perfette per fare riunioni perché permettono a più persone di esprimersi e paradossalmente anche persone che normalmente nelle riunioni sono più taciturne, davanti a uno schermo si sentono più libere di esprimersi. [...] Si sentono tutti protetti dalla rete.»*

---

*«C'è stata una fase di spaesamento sull'innovazione, ma poi c'è stata una maggiore democrazia nei processi grazie proprio al fatto che sono tutti sullo stesso piano grazie al remoto. Non possiamo essere certi che però senza contatto non si perda qualcosa. Sulla delivery in realtà ci sono capacità concentratissime di raggiungimento di soluzioni. Maggiore capacità di focus, ma dall'altra minore capacità di percepire richieste da corridoio. Processo ancora da analizzare.»*

---

Questo tipo di evidenze aprono il campo alla considerazione che questa modalità di lavoro possa essere più congeniale a individui con caratteristiche come elevata esperienza, capacità di problem solving e creatività e che hanno più ritrosia ad alcune dimensioni della socialità in azienda (es. persone con elevata introversione) o che semplicemente sono più sensibili alla distanza gerarchica.

Il bisogno di avere una visione e una conoscenza di insieme dei processi rappresenta una altra dimensione del coinvolgimento. Vale la pena ricordare che lo smart work non attivi naturalmente lo sviluppo di questa

competenza, che è da demandare alla combinazione di più azioni. Se da un lato gli enti preposti alla gestione del personale devono dare attenzione a questa capacità in tutte le principali fasi dei processi di gestione delle risorse umane (selezione, addestramento iniziale, sviluppo delle competenze), al middle management spetta invece il compito di sviluppare queste competenze tramite azioni di accompagnamento e coaching.

Questa competenza rappresenta tuttavia soltanto uno degli elementi del quadro articolato di skills che è necessario trasferire ai lavoratori nel momento in cui lo smart work diventa una configurazione sistematica di lavoro per molte persone. In primo luogo, come detto, persone con responsabilità gestionali devono essere formate sul controllo e la gestione degli obiettivi di lavoro, e sul far lavorare per obiettivi le persone. Oltre a questo aspetto occorre formare le persone a nuovi modi di comunicare, collaborare con software di tipo collaborativo (soprattutto nelle attività di tipo progettuale), condividere e indicizzare documenti nei repository online (Tabella 32)..

Tabella 32 - Necessità di nuove modalità di condivisione

---

*«La mia sensazione, o per lo meno quello che mi arriva è che c'è un bisogno di trovare modalità diverse di condivisione.»*

---

Le capacità di lavoro in team e di lavoro tra colleghi di nuove funzioni si deve inoltre caratterizzare di nuove sfumature, relative soprattutto alla gestione dell'informazione, nel momento in cui la comunicazione sottratta alle logiche di prossimità fisica tra colleghi (ed in particolare per chi ha responsabilità gestionali sui processi) diventa più farraginoso. All'interno degli uffici, infatti, è più semplice interpellare il personale anche al di fuori della propria funzione aziendale, condividere spunti sul lavoro e quindi prendere decisioni di più ampio spettro sulle attività da eseguire. Nello smart work il ritmo rallentato dei flussi informativi può andare ad intaccare anche la gestione del tempo a disposizione per svolgere il lavoro di natura individuale, creando situazioni di stallo, di attesa di revisioni o di cicli aggiuntivi di correzione e aggiustamento.

Infine, competenza che diverrà necessario sviluppare è quella relativa a come bilanciare e orchestrare il lavoro da casa e il lavoro in ufficio lungo la settimana. In altre parole, occorrerà quindi che le persone a inizio settimana sappiano sviluppare la capacità di rispondere a questa domanda: “giovedì lavoro in ufficio per fare cosa?”. Questo aspetto vale anche per team leader e capi ufficio, in relazione a come le persone dell'unità organizzativa che questi coordinano devono gestire la loro settimana lavorativa alternata tra giorni a casa e giorni in ufficio. Nello specifico, le giornate di attività svolte in presenza in azienda dovrebbero essere sfruttate per lo svolgimento di tutte quelle attività che, per necessità comunicativa, per criticità delle decisioni o semplicemente per la maggiore affidabilità che possono garantire i sistemi informatici aziendali e le infrastrutture, hanno più efficacia in tale contesto. Queste considerazioni rendono evidente che nel caso in cui lo smart working al termine della pandemia rimanga un fattore sistematico nell'organizzazione settimanale dei lavori di ufficio, si deve prevedere che la scelta delle giornate dedicate a tale modalità non sia più interamente “discrezionale”, ma che le rotazioni consentano il giusto equilibrio tra necessità personali e aziendali.

## 4.7 Il nuovo contratto psicologico tra lavoratore e azienda

Il periodo successivo al primo lockdown può offrire diversi spunti di analisi utili a cogliere quella che potrebbe essere la posizione delle persone verso lo smart work nel momento in cui le restrizioni dovute alla pandemia si allenteranno in modo considerevole. Questo tipo di indicazione si fonda sul fatto che, in seguito al lockdown generalizzato, le imprese hanno continuato ad incoraggiare il lavoro da casa, concedendo flessibilità alle persone nell'impostazione della settimana lavorativa tra ufficio e casa. Questo elemento aiuta a rivelare in modo più articolato quali siano gli atteggiamenti delle persone verso lo smart work e verso la loro domanda di flessibilità sull'impostazione degli orari e degli spazi della settimana lavorativa. Già nella ricerca “Dagli Elettroni ai Bit”, così come nella letteratura generale, viene sottolineato come le generazioni dei *millennials* con maggiori livelli di istruzione scolastica pongano crescente attenzione alla domanda di flessibilità, oltre che a remunerazione e ad avere opportunità di sviluppo di carriera. È plausibile ipotizzare che questo tipo di atteggiamento, dopo lo shock esogeno



prodotto dalla pandemia, d'ora in avanti possa interessare anche i lavoratori più anziani. Le evidenze raccolte nella ricerca, che vengono di seguito riportate, consentono di comprendere questo tipo di atteggiamenti e portano ad ipotizzare che la pandemia stia contribuendo a cambiare il “contratto psicologico” tra azienda e lavoratore. A tal fine, giova ricordare che nel gergo della gestione delle risorse umane il contratto psicologico rappresenta il complesso delle aspettative che il lavoratore nutre nei confronti dell'azienda e, al tempo stesso, il complesso delle aspettative che il datore di lavoro ha nei confronti di un proprio lavoratore. In altre parole, il contratto psicologico richiama le aspettative non scritte nel contratto giuridico fra datore di lavoro e lavoratore e a differenza di questo ultimo ha una natura molto più fluida che evolve nel tempo in relazione ai cambiamenti sociali e culturali, come appunto il cambiamento nei regimi socioculturali che la pandemia sta producendo.

In merito alle evidenze raccolte, è importante illustrare, in primo luogo, che le aziende che dopo il primo lockdown hanno previsto un ritorno graduale alla vita di ufficio e l'utilizzo dello smart working per due giorni della settimana lavorativa hanno riscontrato un utilizzo di questo strumento da parte dei lavoratori nei giorni che permettono di cogliere a pieno il vantaggio della flessibilità nella loro settimana lavorativa. Nello specifico, sono emersi due atteggiamenti polari: da un lato sta emergendo una tendenza a concentrarne l'utilizzo nel giorno iniziale e in quello finale della settimana. Il secondo atteggiamento è invece quello di utilizzare il mercoledì, scelta che probabilmente ha il vantaggio di riuscire a conciliare più facilmente le esigenze operative della vita domestica e familiare con quelle del lavoro, e in non ultima istanza la possibilità di ritagliarsi un giorno di lavoro individuale in zona di conforto nel mezzo della settimana in ufficio, dove invece si può essere più facilmente collocati in un contesto di riunioni e attività di coordinamento e controllo sulle iniziative (Tabella 33). Questa potrebbe essere ad esempio la casistica seguita da personale tecnico o con responsabilità manageriali.

Tabella 33 - Distribuzione dei giorni di smart working lungo la settimana

---

*«In questo momento stiamo vedendo, pur rimanendo laici, una concentrazione dello smart working a cavallo del weekend ma non abbiamo voluto intervenire. In questo momento è un dato che sto rilevando anche importante, numericamente importante. Tra il venerdì e lunedì c'è un utilizzo massivo rispetto invece ai giorni centrali della settimana. È un fenomeno che in questo momento va salvato ma non riteniamo in questo momento di voler intervenire. Non è questo il momento.»*

---

*«...una mia collaboratrice che dice “io mercoledì me lo prendo per riuscire a dare il meglio poi per la fine della settimana”. Dal mio punto di vista non ho avuto tanti ritorni positivi sul venerdì, mi sembra che sia un problema di cultura e che ci sia bisogno ancora un pochino di lavorare da remoto. In termini di produttività, non ho avuto segnali di flessione nella giornata di venerdì.»*

---

*«Ho una collaboratrice (una mamma che gestisce una figlia da sola) e quando gli ho concesso lo smart work baciava per terra perché diceva “Guarda, già poter respirare un giorno a settimana e non fare un'ora di traffico in entrata in uscita per me una grandissima conquista”. Veramente in alcuni contesti il tempo di raggiungimento della sede di lavoro crea una forte barriera alla produttività perché arrivano persone già stressate in azienda.”»*

---

Il fatto che le persone concentrino l'utilizzo dello smart work in particolare al lunedì e al venerdì, pone chiaramente più di una questione alle imprese sul dover intervenire sull'orchestrazione di questa disciplina.

La stessa domanda di flessibilità di orari e la richiesta di maggiore autonomia nella gestione della giornata lavorativa sta iniziando ad emergere per le persone rientrate in ufficio (Tabella 34). Questa domanda di flessibilità non è, in linea di principio, diversa rispetto al diritto alla disconnessione durante il lavoro da casa nell'arco della giornata lavorativa.

Tabella 34 - Esigenza di flessibilità

---

*«[...]si tratta di un'esigenza forte, quella di non perdere la flessibilità che consente di andare un attimo a fare una commissione, una spesa.»*

---

*«Abbiamo inserito anche, ti faccio l'esempio, il meccanismo della pausa pranzo a due ore, se devi cucinare per la famiglia. Devi dare la possibilità. (Rappresentate Sindacale)*

---

È, inoltre, importante ricordare che lo smart work prolungato durante il primo lockdown ha fatto sì che la richiesta di flessibilità espressa dai lavoratori si sia manifestata in alcuni casi nella ricollocazione geografica dei lavoratori in un comune, se non addirittura in una regione diversa da quella della sede operativa del datore di lavoro (Tabella 35). Vale la pena ricordare che questo aspetto ha significato in generale nel Paese una piccola ondata migratoria di rientro di white collars verso i comuni di origine nelle regioni del Sud-Italia, scelta che ha permesso ricongiungimenti di nuclei familiari e il ricollocamento in contesti che potevano permettere migliore qualità generale di vita rispetto ad alcune grandi città.

Tabella 35 - Persone emigrate a nord o a sud per motivi lavorativi

---

*«La gente che lavora lontano da casa. Andare al nord per lavorare, e lavora in smart working per il sud. È un concetto che sembrava impossibile. Io sono del sud so che c'è questo fenomeno di molte persone che vanno fuori per trovare lavoro, e si trovano fuori da casa con costi anche alti. Tantissimi sono ritornati a casa, lasciando le abitazioni e i vitti e ritrovandosi nelle famiglie. Questa cosa qui comincia a far suscitare anche quel lato positivo, ovviamente per chi lo vive in questa maniera...» (Rappresentante Sindacale)*

---

Nel contratto psicologico tra azienda e lavoratore è emersa inoltre una domanda di protezione dal rischio contagio. Anche su questo fronte alcune aziende si sono mosse avviando campagne di test sierologici per i dipendenti (principalmente concentrata sui lavoratori impegnati in attività di esercizio e manutenzione), sviluppando app aziendali di contact-tracing, o semplicemente orientando le persone nei complessi meccanismi legati all'effettuazione di tamponi, alle comunicazioni con le ASL di zona, alla comprensione e all'applicazione delle corrette procedure di isolamento (Tabella 36).

Tabella 36 - Iniziative delle aziende per la protezione del personale dal contagio

---

*«[...] abbiamo fatto in pochissimi giorni una campagna di test sierologici. [...] Hanno aderito oltre 920/930 persone e di tutti quelli che hanno fatto effettivamente il test sierologico solo 10 casi di persone che hanno gli anticorpi, per capirci, che ovviamente hanno fatto il tampone e sono totalmente negativi.»*

---

*«E' stata inoltre attivata una app da installare sullo smartphone aziendale o, in alternativa, attraverso un apposito badge indossabile con clip o laccio, con la finalità di agevolare il rispetto delle misure di distanziamento fisico tra colleghi, emettendo un suono acustico/vibrazione, quando le persone presenti presso le sedi di lavoro e munite della stessa soluzione si avvicinano ad una distanza inferiore a 2 metri e di consentire, nell'ipotesi in cui emerga un caso di contagio da COVID accertato o sospetto, di ricostruire velocemente i contatti intercorsi tra colleghi negli ultimi 14 giorni, così da tutelare il più possibile tutti i soggetti potenzialmente coinvolti.»*

---

Infine, ancor prima di garantire un lavoro senza particolari rischi di esposizioni al contagio, l'altra aspettativa è quella di continuare ad essere impiegato e a percepire la piena retribuzione. In altre parole, un altro tema nel contratto psicologico reso importante dalla pandemia è quello di garantire l'accesso alla condizione di lavoro. Per le aziende del settore elettrico e delle utilities questa sfida è stata concentrata in particolare nei ruoli di esercizio e manutenzione, in quanto il primo lockdown ha causato un differimento di tutte le operazioni che non avevano

particolari priorità per la continuità del servizio elettrico. In alcuni casi, l'impossibilità di effettuare alcune operazioni, portata dal primo lockdown, ha reso necessario un meccanismo per cui i lavoratori hanno dovuto attingere alle ferie maturate. Le evidenze raccolte hanno inoltre messo in luce che nelle realtà dove alcuni lavoratori sono rimasti al margine sono nati – anche grazie alla mediazione delle organizzazioni sindacali – meccanismi di solidarietà tra lavoratori (Tabella 37).

Tabella 37 - Soluzioni contingenti per gli esuberanti dovuti al lockdown

---

*«Per esempio, con una realtà del settore abbiamo fatto un accordo molto innovativo. Siccome non era possibile mantenere tutti presenti questi operativi, metà rimanevano a casa senza fare niente e metà andavano a lavorare. Quelli che rimanevano a casa senza fare niente correvano il rischio di dover rimetterci le loro ferie come controvalore e allora abbiamo fatto un accordo di solidarietà dove tutti i dipendenti si sono impegnati a dare una o più giornate delle loro ferie mettendole a disposizione. Quindi si è creata una banca di giornate disponibili a disposizione di quei lavoratori che erano invece costretti a rimanere a casa, non per scelta. Hanno ridotto lo svantaggio che avevano e l'effetto è stato così grande che le ore donate sono state più alte delle giornate richieste. Tant'è che in questa banca, che chiamiamo banca solidale, sono rimaste delle giornate disponibili che poi utilizzeremo per forme sociali.»*

---



## Capitolo 5. Conclusioni e punti aperti

Le evidenze raccolte in questa ricerca pongono diverse questioni relative alle configurazioni di lavoro, alla gestione delle Risorse Umane, oltre che alle implicazioni che questi cambiamenti hanno sul fronte delle Relazioni Industriali e, non ultimo, degli ordinamenti giuridici che regolano la relazione di lavoro subordinato. La pandemia – producendo degli effetti irreversibili sulle logiche di impiego dello smart work - lascerà un’eredità nei principi fondanti l’organizzazione di impresa e un’agenda di azioni da dover intraprendere per fare in modo che gli ambiti delle Relazioni industriali e della Gestione delle Risorse Umane accompagnino queste trasformazioni in modo adeguato.

In estrema sintesi, lo studio ha messo in luce alcune caratteristiche della transizione allo “smart work generalizzato” avvenuta con la prima fase di lockdown, che possono essere riassunte in base a queste caratteristiche essenziali. Nello specifico, la transizione:

- è avvenuta in un contesto di sufficiente maturità e readiness dell’infrastruttura informatica delle imprese, in quanto gli investimenti fatti da queste per sostenere la discontinuità prodotta dal primo lockdown si sono limitati ad allargare il numero di computer portatili in dotazione alla forza lavoro residente in ufficio o ad accelerare gli ultimi passi della migrazione su architetture cloud-based di sistemi informativi di supporto al lavoro di ufficio.
- ha prodotto dei profondi cambiamenti nelle pratiche di lavoro.
- ha cambiato l’organizzazione degli orari di lavoro, divenuti più fluidi.
- ha contribuito a far cadere diverse convinzioni manageriali su processi che si riteneva rischioso organizzare con una quota considerevole di persone collegate da remoto.
- ha prodotto il bisogno di nuovi approcci di leadership e di gestione del lavoro per obiettivi che richiedono, in alcune realtà aziendali, un sistema di metriche e indicatori sui processi operativi più articolato di quello in essere;
- ha dimostrato come l’allargamento di questa forma di lavoro ad ampie fasce della forza lavoro non ha effetti negativi sulle performance dei processi operativi delle imprese e può – sotto opportune condizioni - accrescere il livello di coinvolgimento delle persone nei processi collaborativi, oltre che aumentare il livello di motivazione e il senso di appartenenza all’azienda;
- Ha accelerato l’evoluzione del “contratto psicologico” tra impresa e lavoratore in una direzione per cui le accezioni di flessibilità di orari e spazi di lavoro hanno oggi più importanza per tutte le fasce anagrafiche di impresa e non solo più per i lavoratori più giovani;
- Pone nuovi problemi al management legati a come gestire nuove forme di controllo e supervisione del lavoro che spostano il punto di vista dal tempo lavorato ai risultati conseguiti, oltre che legati a gestire tutte le implicazioni che nascono dall’isolamento spaziale delle persone. Queste implicazioni riguardano sia aspetti di carattere cognitivo – legati tanto alla corretta gestione dei flussi di informazione quanto alla interiorizzazione di conoscenze operative, normative e valoriali dell’organizzazione - sia aspetti di natura emozionale. Questi ultimi sono legati alla gestione delle emozioni di motivazione, ansia, stress che possono nascere dagli aspetti abilitanti e da quelli potenzialmente coercitivi dello smart work (relativi al controllo sui risultati, e all’intensificazione dei tempi di lavoro). Rispetto a questi due punti, i risultati della ricerca evidenziano come la tecnologia possa contribuire alla gestione dei flussi informativi sia nelle operations che nelle attività di tipo tecnico e progettuale in cui sono previsti intensi flussi di collaborazione e di scambi di idee. L’interiorizzazione delle conoscenze valoriali, normative e procedurali legate al comportamento organizzativo dell’individuo e allo stare in azienda, così come la gestione degli aspetti emozionali legati alla transizione al nuovo modo di lavorare non può, invece, affidarsi alla qualità del management e delle risposte che si concretizzano nel disegno di nuove pratiche organizzative e nell’avvio di programmi sistematici di gestione dei cambiamenti. Su questo ultimo punto, la ricerca evidenzia che solo alcune realtà hanno già avviato dei programmi di change management. Questo elemento si pone oggi come il vero elemento differenziante delle imprese nel settore, soprattutto nel momento in cui sulla dotazione di infrastruttura informatica necessaria per fare smart working non si registrano - almeno tra le imprese più grandi - differenze significative.

Nel periodo tra le due ondate della pandemia, le nuove configurazioni di smart work si sono assestate per molte imprese su un regime che coinvolgeva un insieme decisamente più ampio di lavoratori rispetto alla situazione pre-pandemia (le convinzioni sui processi remotizzabili sono state irreversibilmente superate) e su una durata tipicamente di due giorni a settimana, anziché su un solo giorno. È inoltre importante ricordare che alcune aziende hanno continuato a tenere sostanzialmente chiusi i loro uffici e a permettere uno smart work generalizzato a quasi tutti i lavori di ufficio durante la settimana lavorativa. Questo scenario è indicativo di quella che potrà essere la situazione a regime, quando l'emergenza sarà divenuta molto più contenuta, e suggerisce la necessità di un generale snellimento delle procedure formali di realizzazione del lavoro agile rispetto alle disposizioni della legge esistente.

Queste considerazioni rendono evidente il fatto che l'allargamento del lavoro remoto pone molteplici questioni per la gestione delle risorse umane, che vanno dall'avviare programmi integrati di change management e di formazione su competenze soft e relazionali, rese più importanti dallo smart work, a ripensare i sistemi di retribuzione. L'attuale disciplina del lavoro smart fonda i presupposti sulla sua natura di misura di welfare orientata a favorire il bilanciamento tra vita privata e lavorativa. In virtù di questi presupposti, la concessione di questa flessibilità implica la mancata corresponsione di retribuzione straordinaria. Oltre ad essere coerente con la natura di questo scambio, l'assenza di retribuzione straordinaria nell'attuale disciplina giuridica dello smart work è coerente con il fatto che questa modalità di lavoro ha un'incidenza marginale, se non episodica, nella settimana lavorativa abituale della persona che utilizza questo beneficio. Tuttavia, le evidenze della ricerca – giustapposte a quelle della letteratura organizzativa analizzata – indicano che negli scenari post-pandemici non necessariamente la flessibilità di cui gode il lavoratore in smart work si traduce in una situazione di sollievo dal lavoro, ma può sfociare in una situazione di intensificazione, in cui, in alcuni frangenti, al lavoratore è richiesta maggiore responsabilizzazione e maggiore allineamento tra la sua prestazione e la performance complessiva dell'azienda. Questo aspetto rischia di essere tanto più vero quanto più le persone sono soggette ad un lavoro di tipo progettuale e collaborativo, oltre che di responsabilità manageriale. A questo si aggiunge il fatto che il controllo sui risultati richiama il bisogno di forme di retribuzione variabile che abbiano il giusto potere incentivante. Per le professionalità più alte, dove il lavoro per obiettivi è più facilmente implementabile con target individuali e di gruppo, si pone il tema di regolare con pattuizione individuale i nuovi termini di scambio sottesi al contratto di lavoro. La logica di fondo è che il premio individuale è giustificato dalla maggiore autonomia per l'ottenimento di risultati e per maggiore disponibilità temporale. In modo analogo, anche gli ordinamenti normativi o le prassi aziendali legate ai buoni pasto vanno ripensate. Su questo punto la ricerca ha registrato in questi mesi una varietà di scelte intraprese dalle aziende analizzate negli accordi stipulati con le organizzazioni sindacali. Per le professionalità più basse, con retribuzioni più contenute, la perdita del ticket restaurant, ancorché assolutamente corretta sul piano giuridico, è percepita come una contenuta perdita di potere di acquisto. In linea di principio, nella prospettiva in cui lo smart work diventi un fatto strutturale potrebbero dover essere ripensati anche i trattamenti di trasferimento, trasferta e missione, in relazione alla perdita di rilevanza del luogo di lavoro. Con la "normalizzazione" dello smart work si può inoltre registrare una crescente inefficienza allocativa delle risorse destinate al premio di produttività, in base al quale l'ammontare del premio (spesso identico per fasce di inquadramento) è commisurato ai risultati aziendali di gruppo o di reparto, a cui però si arriva mediante contributi individuali sempre più diversi per qualità e quantità. Come richiamato di seguito, l'allargamento e la normalizzazione dello smart work rischia infatti di amplificare divari di risultato in base a quanto le persone hanno avuto l'opportunità di sviluppare competenze, valori (quali il senso di appartenenza all'azienda), e una situazione di contesto (abitativo, familiare, di accesso ad una connessione Internet veloce) tali da renderli produttivi. Questo aspetto rischia di aprire il campo a situazioni più o meno nuove di tensioni e a un clima di conflitto interno.

L'altro aspetto rilevante evidenziato dalla ricerca è riconducibile all'evoluzione nei sistemi di controllo del lavoro che avviene in remoto. L'evidenza generale indica come la veloce transizione allo smart work generalizzato abbia colto impreparate le imprese su questo punto. Mentre la letteratura di matrice internazionale evidenzia come il controllo sui lavoratori in remoto si affianchi ad un controllo sui risultati e sui comportamenti, le imprese analizzate nella ricerca non sembrano aver sviluppato sistemi che si collocano su questo binario. Nello specifico, sebbene la legge italiana astrattamente lo consenta, non viene puntualmente regolato né conseguentemente esercitato il potere di controllo datoriale sulle modalità di esecuzione della prestazione lavorativa. Questo aspetto contribuisce a far sì che esistano ambiti dove il lavoro agile si può prefigurare come, potenzialmente, scarsamente produttivo. A rafforzare questo punto contribuisce il modello retributivo su cui si fondano i contratti collettivi nazionali dei

settori delle utilities, essendo questo per lo più sconnesso dai risultati e legato essenzialmente al tempo della prestazione (peraltro teorico).

Un'ulteriore questione generata dalla "normalizzazione" dello smart work è legata alla divisione tra impresa e lavoratore delle responsabilità sulle condizioni di salute e sicurezza del posto di lavoro. Anche in questo caso, è probabile che il lavoratore si debba assumere crescenti responsabilità sul controllo che la postazione di lavoro presso la propria sede risponda a standard e linee guida trasmesse dall'azienda. È, tuttavia, plausibile immaginare investimenti o forme di incentivo da parte delle aziende sull'infrastrutturazione dell'ufficio presso casa (stampanti, lavagne grafiche, sedie, scrivanie, lampade). Questo aspetto richiama un elemento più generale. La normalizzazione dello smart work richiede a imprese, organizzazioni sindacali, e più in generale al legislatore, la questione di gestire il trade-off tra la regolazione normativa di questo strumento e il livello di fiducia e responsabilizzazione assegnato alla persona sui diversi comportamenti rilevanti (di esecuzione dei compiti, di rispetto delle norme sociali, di rispetto delle prescrizioni su salute e sicurezza del luogo di lavoro). È auspicabile che imprese, organizzazioni sindacali ed istituzioni proseguano nella strada dello snellimento normativo dello strumento dello smart work, che di fatto durante la pandemia è stato già avviato per ragioni di forza maggiore.

Infine, giova ricordare che l'evoluzione verso uno smart work che coinvolge una fascia più ampia della forza lavoro e per più giornate della settimana lavorativa richiede un articolato e sistemico piano di formazione e di gestione del cambiamento, orientato a trasferire le nuove pratiche di lavoro, le nuove competenze, il complesso nuovo insieme di norme sociali e valori. È chiaro che questo investimento rischia di non risultare pienamente efficace in assenza di revisioni al contratto collettivo nazionale, oltre che alla disciplina giuridica dello smart work.

Queste considerazioni aprono il campo ad un'ultima riflessione, relativa ai divari di varia natura che il ricorso allargato allo smart work rischia di contribuire a creare.

1. In primo luogo, nel momento in cui gli approcci al controllo della prestazione sono poco incentrati sui comportamenti e sul raggiungimento di risultati prefissati, rischia di ampliarsi la posizione tra ruoli che vedono nei giorni di smart work settimanali una "zona di conforto" e chi invece vede un'intensificazione del lavoro. Elementi che possono condizionare questo divario sono legati al livello di professionalizzazione associato ai diversi ruoli. Come detto persone più impegnate in attività di tipo progettuale o di pianificazione e controllo dei processi rischiano di vedere più un effetto di intensificazione che rende labile il confine tra vita personale e lavorativa. Lavori di staff, non sottoposti all'interazione di tipo sincrono con un cliente (esterno od interno) sembrano poter cogliere più gli effetti dello smart work legati a strumento di conforto rispetto al lavoro svolto in azienda. La presenza di una cultura aziendale di tipo collettivista, oltre che la capacità dell'individuo di responsabilizzarsi e di saper cogliere le interdipendenze nei processi in cui è collocato, possono mitigare i rischi che lo smart work produca un peggioramento delle prestazioni dei processi dovuto al fatto che il lavoratore non è strettamente controllato nello svolgimento delle sue mansioni.
2. Vi è un divario generato dalle competenze di tipo informatico, relazionali e soft (gestione del tempo, lavoro in team, capacità di lavoro in autonomia, leadership) con cui i lavoratori si sono affacciati a questa transizione epocale. Questo divario riguarda sia middle management che la linea operativa ed è profondamente interconnesso con l'età e i livelli di scolarità delle persone. I lavoratori più anziani rischiano di essere "tagliati fuori" da processi e pratiche collaborative nel momento in cui questi elementi fondanti della vita organizzativa diventano maggiormente supportati e mediati dalle tecnologie digitali. Con l'isolamento spaziale i lavoratori più giovani invece rischiano di essere tagliati fuori dal processo di acquisizione e assorbimento delle norme sociali, dei valori aziendali oltre che della conoscenza operativa di elementi relazionali necessaria per sviluppare le proprie competenze e la propria carriera in azienda.
3. I divari di genere rischiano paradossalmente di essere accentuati. Nel momento in cui lo smart work è uno strumento più facilmente ed ampiamente utilizzato da madri per gestire lavoro e accudimento dei figli (soprattutto in una situazione di scuole chiuse per via dell'emergenza pandemica) la persistenza del lavoro da casa può divenire un elemento con cui le donne rischiano di essere tagliate fuori dai processi di crescita professionale e dalle progressioni interne di carriera. Questa riflessione supporta la tesi sull'ambivalenza

congenita nelle modalità con cui le tecnologie digitali cambiano l'organizzazione del lavoro e hanno un impatto su variabili legate al benessere e alla soddisfazione individuale.

4. Si crea un divario tra lavori sul campo e lavori d'ufficio. Nelle fasi di lockdown e di accelerazione nella diffusione del virus, i primi sono stati esposti ad un più elevato rischio di contagio rispetto ai secondi, oltre ad essere “strutturalmente” esposti a rischi di infortuni specifici del lavoro sul campo in questo settore. In generale, i benefici di flessibilità nell'organizzazione del tempo e della giornata lavorativa divengono più elevati per i secondi, nel momento in cui i primi non possono scegliere lo “spazio di lavoro” e hanno una giornata di lavoro scandita in modo più articolato rispetto al passato dai sistemi di workforce management. La fase di “normalizzazione” dello smart work per i lavori d'ufficio che la pandemia ha prodotto rischia di contribuire a far dimenticare che per i lavori sul campo le logiche di accentramento nel controllo, oltre che i diversi rischi prodotti dall'isolamento e dalla dispersione spaziale dei lavoratori sono elementi che devono essere oggetto di attenzione dei sistemi aziendali di gestione delle risorse umane ormai da diversi anni.
5. Non in ultima posizione per ordine di importanza, si può creare un significativo divario tra aziende con un insieme di pratiche e approcci manageriali, oltre che di infrastrutture informatiche, che le rende meglio attrezzate per affrontare questa transizione epocale. È ineluttabile che questo divario possa essere spiegato dalla dimensione aziendale, nel momento in cui grandi aziende hanno più facilità di accesso a pratiche manageriali e a tecnologie di elevata qualità.

Infine, è importante considerare come il sistema delle relazioni tra impresa, lavoratore e organizzazioni sindacali sia destinato a vivere una fase di trasformazione delle sue routine di funzionamento nel momento in cui viene meno la fisicità del posto di lavoro. Questa sfida è partita nel momento in cui la digitalizzazione circa dieci anni fa ha cambiato l'organizzazione dei lavori di esercizio e manutenzione che avvengono sul campo e ha rarefatto sempre più il passaggio e la presenza nelle sedi aziendali delle persone impegnate in questi compiti. Se gli strumenti digitali di web conferencing permettono di condurre in modalità virtuale i diversi momenti delle assemblee sindacali, rimane per i lavoratori e le organizzazioni sindacali la sfida di organizzare momenti di collegialità e di sense-making in maniera remota e distribuita. In altre parole, l'azione delle organizzazioni sindacali di cattura e accompagnamento delle istanze delle persone in azienda deve seguire altri mezzi di comunicazione, che permettano ricchezza informativa e vicinanza verso il singolo individuo e deve, inoltre, confrontarsi con le sfide di carattere epocale prodotte dai social media, nel momento in cui questi divengono una delle principali lenti con cui le persone in azienda condividono informazioni. Nello specifico, le logiche con cui i social media espongono l'individuo alla diversità di posizioni e idee possono più facilmente portare le persone ad assumere posizioni estreme, particolarmente pericolose in qualsiasi situazione di potenziale conflitto in cui al sindacato è richiesta capacità di negoziazione e apertura alla mediazione.

# Allegato A – Traccia dell'intervista semi-strutturata

## A.1 Traccia rivolta alle aziende

### 1. *Disciplina dello smart work in azienda prima, durante e dopo il lockdown*

- Quali sono le configurazioni di lavoro smart abilitati da dispositivi digitali adottate dall'azienda prima dell'emergenza Covid-19? Come l'emergenza Covid-19 ha reso necessario nuove misure di lavoro smart e in remoto/sul campo rispetto alle configurazioni utilizzate prima dell'inizio della pandemia?
  - Prima dell'inizio del lockdown-19, Per quanti dipendenti e quali ruoli gli accordi sindacali aziendali prevedevano il ricorso allo smart work? E per quante ore a settimana? A che periodo risalivano questi accordi e/o linee guida?
  - Nella fase di lockdown, quante persone erano in smart work e per quali processi era stato invece necessario continuare a utilizzare un lavoro in presenza in azienda?
  - In questa fase di ritorno ad una “nuova normalità”, quante persone lavorano in smart working? Per quanti giorni a settimana? Sono stati definiti nuovi accordi aziendali? Che orizzonte temporale coprono?
  - La necessità di lavorare da remoto durante il lockdown vi ha spinto a rivedere processi operativi in maniera tale da renderli compatibili con la possibilità di smart working per i lavoratori coinvolti? Se sì, ci può fornire un esempio?
  - Quali sono le principali differenze che si possono notare nella gestione dello Smart Working nelle diverse funzioni aziendali? Si provi a delineare le differenze tra aree di
    - Operations and maintenance
      - dislocate sul territorio
      - operanti nelle sale di telecontrollo
    - Vendita, sportello e assistenza alla clientela
    - Enti tecnici di progettazione, compliance, etc..
    - Enti amministrativi
    - Altro?
  - In quali aree sono stati riscontrate maggiori difficoltà, sia dal punto di vista dell'azienda che da quello del lavoratore, nella migrazione ad una modalità di smart working?

### 2. **Confronto con le Parti Sociali**

- In che modo le nuove misure sono state accompagnate da nuovi accordi sindacali sul tema? Le linee guida definite a livello nazionale sullo smart working nelle diverse fasi vi hanno fornito linee guida utili a rivedere la vostra disciplina dello smart work?
- Quali questioni di confronto tra le Parti Sociali pone il lavoro smart e agile in relazione a
  - misura e retribuzione del tempo effettivamente lavorato?
  - riconoscimento di livelli retributivi e di inquadramento diversi?
  - Riconoscimento di indennità da lavori sottoposti ai nuovi rischi di salute e sicurezza legati al contagio?
  - intensificazione del lavoro?
  - Fornitura della tecnologia necessaria?
  - Contratti di flessibilità?
  - Presenza delle competenze necessarie?

### **3. Smart work, fabbisogni di competenze e di nuovi stili di management**

- L'allargamento dello smart work a nuove fasce di lavoratori ha reso evidenti fabbisogni di competenze (digitali e non) in azienda? Può delinearli? Come si intende operare per colmare tali fabbisogni (es. formazione, sensibilizzazione, programmi di change management)?
- State cambiando sistemi di valutazione dei risultati in seguito all'allargamento dello smart work a nuove figure? Se sì, in quali ruoli e categorie di lavoratori è più difficile intervenire con nuove modalità di controllo? Cosa viene controllato e valutato?
- Quali sono i principali elementi disfunzionali portati dalle modalità di lavoro smart e agile rese necessarie dall'epidemia di Covid-19, a parte quelli noti in letteratura e/o nel dibattito generale sullo smart work? Avete riscontrato problemi di assenteismo o di responsività nei processi?
- Questi mesi hanno prodotto un cambiamento nella richiesta e aspettativa di flessibilità di tempo e di spazio di lavoro di alcuni ruoli? Se sì quali? Quali possono essere le conseguenze a lungo termine? È possibile immaginare che queste figure possano mantenersi in Smart Working anche alla fine dell'emergenza sanitaria?

### **A.2 Traccia rivolta alle rappresentanze sindacali**

- Quali sono state le criticità che avete posto in evidenza nella fase di contrattazione pre-Covid sulla modalità di lavoro in smart working e come sono state affrontate?
- Quale è stato il vostro atteggiamento riguardo la fase di lockdown e quali bisogni sono nati nella forza lavoro durante questo periodo? Ci sono stati interventi correttivi affrontati con le aziende? (tema della disconnessione in primis)
- Avete registrato necessità differenti legate a diverse figure aziendali? (amministrativi, operations, management, contact centre, ingegneria etc.)
- Avete notato atteggiamenti diversi verso lo smart working legati a diverse fasce di lavoratori? (età, sesso, condizione familiare)
- Avete notato differenze di bisogni, più o meno accentuati, rispetto ad una diversa azienda di appartenenza? Se sì, denotate una maggior efficacia lato lavoratore di una determinata impostazione di smart working?
- Avete la sensazione che la modalità smart rischi di accentuare differenze tra operativi e white collars riguardo il tema della flessibilità della prestazione lavorativa?
- Avete notato che il tema dello smart working produca un alleggerimento della prestazione lavorativa dal punto di vista della coniugazione tra vita privata e lavoro e una conseguente diminuzione dello stress?

## Bibliografia

- Asatiani, A., & Penttinen, E. (2019). Constructing continuities in virtual work environments: A multiple case study of two firms with differing degrees of virtuality. *Information Systems Journal*, 29(2), 484–513.
- Biron, M., & Veldhoven, M. V. A. N. (2016). *When control becomes a liability rather than an asset : Comparing home and of fi ce days among part-time teleworkers.*
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., Campbell, J., & Cheng, J. E. (2013). Advantages, challenges and contradictions of the transformative nature of telework: A review of the literature. *19th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2013 - Hyperconnected World: Anything, Anywhere, Anytime*, 5, 3521–3530.
- Daft, Richard L., and Robert H. Lengel (1986). "Organizational information requirements, media richness and structural design." *Management science* 32.5: 554-571.
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: Supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 181–195.
- Donnelly, R., & Johns, J. (2020). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–22.
- Ebrahim, N. A., Ahmed, S., Taha, Z., Ebrahim, N. A., Ahmed, S., Taha, Z., & Teams, V. (2011). *Virtual Teams : a Literature Review.*
- Errichiello, L., & Pianese, T. (2019). Toward a theory on workplaces for smart workers. *Facilities*, 38(3–4), 298–315.
- Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727–735.
- Hafermalz, E. (2020). Out of the Panopticon and into Exile: Visibility and control in distributed new culture organizations. *Organization Studies*, (1966).
- Hafermalz, E. (2020). Out of the Panopticon and into Exile: Visibility and control in distributed new culture organizations. *Organization Studies*, (1966).
- Kalckar, B. Y. H. M., Anderson, E. P., & Isselbacher, K. J. (1956). *Academy of*. 42(2), 49–51.
- Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107–126.
- Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization. *Organization Science*, 10(4), 500–513.
- Leclercq-Vandelannoitte, A., Isaac, H., & Kalika, M. (2014). Mobile information systems and organisational control: Beyond the panopticon metaphor. *European Journal of Information Systems*, 23(5), 543–557.
- Lindén, A., & Oljemark, S. (2018). *DEGREE PROJECT IN THE FIELD OF TECHNOLOGY Managing Telework : Investigating Possibilities of Telework for Modern Organizations Managing Telework : Investigating Possibilities of Telework for Modern Organizations*. 101.
- Pavlik, B. A., & Pavlik, B. A. (2020). *Humanize the experience , be flexible when it comes to remote working arrangements Purdue University Global*. 20(4).

- Pearlson, K. E. (2001). There's no place like home: Managing telecommuting paradoxes. *Academy of Management Executive*, Vol. 15, pagg. 117–128.
- Perry, S. J., Rubino, C., & Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577–593.
- Peters, P., & Batenburg, R. (2015). Telework adoption and formalisation in organizations from a knowledge transfer perspective. *International Journal of Work Innovation*, 1(3), 251–270.
- Peters, P., Ligthart, P. E. M., Bardoel, A., Poutsma, E., Peters, P., Ligthart, P. E. M., Poutsma, E. (2016). 'Fit' for telework? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192, 1–22.
- Richardson, J., & McKenna, S. (2014). Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial flexworkers. *British Journal of Management*, 25(4), 724-736.
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New Word of Work. *Organization Studies*, Vol. 36, pagg. 1507–1529.
- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of management Journal*, 35(2), 292-327.
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195–207.
- Wicks, D. (2002). Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework. *Management Decision*, 40(7), 672–681.



