



**POLITECNICO
DI TORINO**



UTILITALIA

imprese acqua ambiente energia



**ELETTRICITÀ
FUTURA**

imprese elettriche italiane

Analisi delle Forme di Lavoro in remoto. Cosa è cambiato con la pandemia. I risultati di una ricerca empirica del Politecnico di Torino

Prof. Paolo Neirotti

Politecnico di Torino, Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione

13 Gennaio 2021

Obiettivi e metodo della ricerca empirica

- **Prima ricerca italiana** che descrive le pratiche aziendali di smart work *prima e durante* la pandemia, al fine di cogliere **effetti irreversibili** su:
 - adeguatezza degli attuali aspetti normativi sul lavoro agile (legge 81/2017)
 - organizzazione del lavoro
 - sistemi di gestione delle Risorse Umane
 - Relazioni Industriali.
- **Casi di studio** su Enel, Terna, Edison, A2A, Iren, Acea, Hera
 - 15 interviste a direttori Esercizio e Manutenzione, Risorse Umane (tra settembre e ottobre 2020)
 - Focus sui lavori di ufficio (per definizione di “smart work”)
 - amministrazione, progettazione tecnica, vendita e assistenza al cliente
 - Management intermedio
 - **Benchmark** con altri settori di servizi a rete (telco e gas)
 - Risultati validati e arricchiti con **rappresentanti sindacali e panel di esperti “senior”**
- **Focus “politecnico”** => interdipendenza tra **aspetti organizzativi e tecnologici**, piuttosto che su aspetti giuslavoristici

Pandemia e smart work - Il prima e il dopo

- “Il prima” => prevalenza di accordi improntati su **un giorno di lavoro smart a settimana**, *solo per alcuni ruoli* dove il risultato del lavoro è più facilmente misurabile
 - Smart work regolato da accordi sindacato-azienda e azienda-individuo
- L’inizio della pandemia ha dato vita ad uno **smart work “generalizzato”**
 - I DPCM hanno fatto cadere l’obbligo degli accordi
 - Allargamento di ruoli e processi per cui il lavoro avviene da remoto
 - Al di fuori dei periodi di chiusura nazionale/regionale, lo smart work si sta assestando su far lavorare da casa per almeno **due giorni alla settimana**
 - In alcune realtà, **il “ritorno al lavoro in ufficio” non si è ancora verificato** (alcune sedi centrali risultavano chiuse nel periodo compreso tra le due ondate)

Le tre sfide per il management

- La necessità di nuovi approcci di **controllo e supervisione improntati** sui risultati
 - Il “digitale” introduce più prescrittività e “trasparenza” sui processi
 - Diventano più importanti senso di responsabilità e “cittadinanza organizzativa”
 - Il controllo si sposta da presenza fisica a controllo dei tempi e dei risultati raggiunti
 - **Necessario sistema di “KPI” per controllo e gestione obiettivi** (articolato e “a cascata”)
 - Sono richieste autonomia e un nuovo tipo di leadership (“*non puoi entrare a casa delle persone*”)
- Gestire il rischio di **isolamento** delle persone
 - Vengono a mancare luoghi e momenti per l’affiancamento e la socializzazione (decisivi per l’assorbimento di norme sociali, di conoscenza operativa, per il networking professionale)
 - Emergono temi di percezione di equità distributiva, relazionale, e procedurale
- La creazione di **media e pratiche digitali per collaborazione** che emulino la prossimità fisica (socializzazione e interazione sincrona)

La transizione allo smart work “generalizzato” (1)

- Ha di fatto **snellito l’impianto normativo** che regola l’utilizzo dello smart work => effetto temporaneo?
- E’ avvenuta in un contesto di **readiness dell’infrastruttura informatica** delle imprese più grandi (architetture cloud, virtualizzazione processi)
- Ha reso **più fluidi gli orari di lavoro** => ma rimangono elementi da regolare (es. disconnessione, lavoro notturno)
 - => *Rispetto ai turni rigidi, gli orari fluidi hanno portato flessibilità alle persone e alle imprese (capacità di organizzare turni in modo da concentrare risorse umane negli slot di tempo che registrano picchi di lavoro)*
- Ha fatto **cadere diverse convinzioni manageriali** su processi che si riteneva rischioso organizzare «da remoto»

La transizione allo smart work “generalizzato” (2)

- **Non ha avuto effetti negativi sulle performance operative**, anzi in alcuni casi vi sono stati effetti positivi su produttività individuale
 - No interruzioni e più focus
 - Ubiquità digitale porta ad eliminazione di tempi morti in molte attività (es. collaudi da remoto)
- Sotto opportune condizioni (di competenze e adesione ai valori aziendali) – ha **accresciuto il livello di coinvolgimento** delle persone nel lavoro progettuale, oltre ad aver aumentato motivazione e il senso di appartenenza all’azienda.
- Ha accelerato **l’evoluzione del “contratto psicologico”** tra impresa e lavoratore in una direzione per cui la flessibilità di orari e spazi di lavoro ha oggi più importanza per tutte le fasce anagrafiche dei lavoratori e non solo più per i *millennials*.

Remotizzazione del lavoro: le configurazioni emergenti

In prospettiva, la virtualizzazione e l'automazione dei processi abilitata dal digitale fan sì che il vincolo alla remotizzazione sia più "organizzativo" che tecnologico.

Configurazioni di lavoro	Remotizzati prima della pandemia?	Oggi remotizzati?
Lavori amministrativi e di progettazione tecnica	SI' , nelle condizioni dove il lavoro è meno critico per performance complessiva aziendale ed è più facilmente misurabile	SI' , la remotizzazione è divenuta sistemica (5 gg/settimana), ha incluso anche attività di gestione delle manutenzioni e di progettazione, anche di processi (approccio agile)
Lavori di contatto con il cliente o con O&M	NO – permanevano molti "taboo" (preferenza verso team fisici) legati all'efficacia della supervisione del lavoro da remoto	SI' – sperimentati vantaggi di produttività e flessibilità per azienda e persone
Lavori di conduzione di impianti (generazione e distribuzione), di trading	NO	NO , per via di questioni di sicurezza informatica e di lavoro, e per necessità di avere procedure robuste per quanto riguarda comunicazioni e decisioni
Esercizio e manutenzione	NO (maggiormente cadenzati e controllati da sistemi di workforce management)	



POLITECNICO
DI TORINO



UTILITALIA
imprese acqua ambiente energia



ELETTRICITÀ
FUTURA
imprese elettriche italiane

Lo smart work come misura di welfare per tutti?

Ambivalenze e divari (1)

- Lavoro da casa come “**zona di conforto**” o come attivatore di situazioni di **intensificazione** e di difficoltà nel bilanciare vita lavorativa e personale?
 - L’esito dipende da ruolo e da “cittadinanza organizzativa”
- Divari di competenze, di produttività, e di approcci manageriali
 - **Gap di competenze soft** (es. gestione del tempo, capacità di gestire interdipendenze di processo, auto-disciplina), **digitali**, e di **leadership** => necessari **programmi di change management**
 - *Come bilanciare e diversificare* lavoro a casa e in ufficio? Come ridisegnare uffici per lavoro a più elevato contenuto collegiale?
- Divari settoriali di approcci manageriali
 - **Cosa misurare? Prestazioni o azioni specifiche? O presenza digitale?**
 - Non tutte le imprese hanno infrastruttura informatica “pronta” e hanno avviato iniziative di change management orientate a cambiare norme sociali e processi



POLITECNICO
DI TORINO

 UTILITALIA
imprese acqua ambiente energia

 ELETTRICITÀ
FUTURA
imprese elettriche italiane

Lo smart work come misura di welfare per tutti?

Ambivalenze e divari (2)

- Divari di ruolo (tra lavori sul campo e lavori di ufficio), per quanto riguarda esposizione a rischi e a nuove logiche di “controllo”
- Divari di genere
 - Chi rimane più tempo a casa (es. madri con figli) ha le stesse possibilità di progressione di carriera e di crescita professionale?
- Divari di condizione familiare, reddituale, di accesso a banda larga
 - Le scuole chiuse aumentano la significatività di questo divario

Sfide per Relazioni Industriali e Risorse Umane

- **Modularizzare i processi di lavoro e misurarne in modo più granulare le prestazioni**
- **Revisione dei meccanismi di retribuzione**, in relazione a:
 - Lavoro straordinario
 - Componenti variabili legate ai risultati
 - Indennità, benefit (es. pausa pranzo, dotazioni informatiche e non)
- Aumentare responsabilità e **livelli di coinvolgimento** delle persone su:
 - Adesione a valori aziendali (serve più “cittadinanza organizzativa”)
 - Salute e sicurezza del posto di lavoro
 - Autonomia (nella gestione di orari, nei carichi di lavoro, formazione)
- **Impatto sull’attività sindacale** (es. *sense-making*, mediazione) in un contesto di lavoro in remoto e dove la comunicazione è mediata dagli strumenti digitali.