

# Smart work: una prospettiva di analisi in chiave organizzativa

Michela Marchiori

Professore Associato di Organizzazione aziendale

Università degli Studi di Roma Tre

Torino, 13 giugno 2017

# Agenda

- Quadro normativo e collegamento con forme precedenti di lavoro a distanza (telelavoro) *da dove viene?*
- Inquadramento del fenomeno *cos'è?*
- Vantaggi e criticità : *per chi?*
- Interpretazione del fenomeno dal pdv organizzativo
- Alcune questioni aperte

# Una storia che parte da lontano....

- **Anni '70:** si apre il dibattito tra i futurologi
  - J. Martin e A.R. Norman postulavano sul ritorno all'industria casalinga "con il filatoio sostituito dal computer" (1970)
  - Ernest Callembach (1975) profetizza l'"ecotopia"
  
- Gli entusiasti del telelavoro ne enfatizzano gli aspetti positivi (lavorare indipendentemente dalla localizzazione geografica e l'impatto positivo su qualità della vita e dell'ambiente)
  
- Iniziano le stime ... AT&T Inc...nel 2000 tutti gli americani lavoreranno da casa.

*“Il dibattito sul telelavoro è iniziato già quando non erano disponibili gli strumenti, come i fax o i personal computer, e le reti di comunicazione digitale che oggi lo rendono realmente implementabile: se ne occupavano i futurologi, piuttosto che scienziati sociali o ingegneri” (Patrizio Di Nicola, 2009).*

# Una storia che parte da lontano....

Susan Wearchonowacz (*Internal Telework Manager*, Bell Canada) racconta i primi esperimenti:

*“Nel 1970 iniziò un progetto chiamato “Alternative Work Arrangement” in cui a un piccolo numero di persone era permesso lavorare da casa. All’epoca poche persone sapevano di cosa si trattava, non c’erano accordi sindacali e nel progetto neanche veniva usato il termine telelavoro. Venne costituito un team dedicato, l’Home Resource Group, con il compito di studiare i pro e i contro per l’azienda”*

- Le difficoltà
  - Individuali: Rischio di isolamento, mancanza di socializzazione
  - Organizzative: Difficoltà di contatti con i capi e i colleghi
  - Organizzative: Difficoltà nei processi di misurazione della prestazione
  
- Le soluzioni
  - Adozione di policy organizzative adeguate

# Una storia che parte da lontano....

- ❑ Anni '80: Il rilancio del telelavoro è affidato alla pubblicazione del libro *The Third Wave* del futurologo Alvin Toffler...
- ❑ Grazie all'avvento dei computer e dell'era di Internet, vengono indicati i **vantaggi** del telelavoro:
  - ❑ Ricomporre le famiglie
  - ❑ Aumentare produttività del lavoro
  - ❑ Ridurre lo stress
- ❑ S'inizia a **stimare** la penetrazione del telelavoro nel mondo aziendale:
  - ❑ per il Nord America le cifre parlavano di 40% di attività telelavorabili e 15 milioni di telelavoratori entro gli anni '90.
  - ❑ "Empirica" uno dei principali Think Tank tedeschi stimava in oltre 10 milioni i potenziali telelavoratori in Europa.
- ❑ Gli anni 80 sono ricchi di attività accademiche e **studi** sul telelavoro. Le posizioni si divaricano
  - ❑ Gli *entusiasti* del telelavoro insistono sul work life balance e la ricomposizione familiare
  - ❑ I *critici* pensano che il telelavoro possa servire per decentralizzare i lavoratori, ridurre la sindacalizzazione; allungare l'orario di lavoro, aumentare l'isolamento dei lavoratori, "relegare le donne tra le mura domestiche"
- ❑ I **risultati**: scarsa diffusione del telelavoro
  - ❑ Sperimentazioni sono scarse e limitate ai lavoratori con alte professionalità
  - ❑ Le imprese sono lente ad adottare questa forma di odl

## Anni' 90 e 2000.... la teoria non si traduce ancora in realtà

- Anni '90 il telelavoro **non decolla** ...Werner Korte nota che «più le stime sono recenti e meno sono ottimistiche; i vari autori scoprono che la diffusione del telelavoro è davvero lenta, ma l'evoluzione è costante».
- Gli anni' 90 vedono il **rilancio** del telelavoro ad opera delle Amministrazioni Pubbliche. In America per combattere l'inquinamento viene pubblicato il *Clean Air Act (1990)*, seguito dalla legge 3923 del 1994. Le norme incentivano le aziende a ridurre il numero di dipendenti che utilizzano l'automobile per gli spostamenti attraverso l'assegnazione di bonus fiscali.
- In Europa la Commissione Europea stanziava fondi per la sperimentazione del telelavoro e col "*Rapporto Bangemann*" si fissano gli obiettivi da raggiungere: dieci milioni di nuovi telelavoratori entro il 2020.
- Nel 2003 Al Gore lancia la NII (National Information Infrastructure Initiative), un piano tecnologico per la creazione di una rete di computer ad altissima velocità
- **Negli ultimi anni la popolarità e l'adozione del telelavoro in Usa sono in notevole crescita.**

## L'utilizzo del telelavoro nei Paesi occidentali (1)

- **UK** Un report del 2011, stima in 4.300 pound all'anno per partecipante il risparmio a livello nazionale per ogni persona che telelavora almeno per due giorni alla settimana e un incremento di produttività del 20%, muovendo dall'**ipotesi che quasi il 50% delle persone potrebbero** lavorare almeno in parte da casa, con una media di due giorni per settimana.
- I **Paesi Bassi** hanno la più alta penetrazione al mondo di telelavoratori: **27%** sul totale degli occupati, in prevalenza uomini anziani, con elevato grado di istruzione. La promozione del telelavoro è iniziata nel 1990 dal Ministero dei Trasporti che dal 2006 fornisce contributi pubblici.
- **Francia** Nel 2012 uno studio del Ministero dell'Economia restituisce al **12,4%** la quota di lavoratori francesi che praticano il telelavoro al mese almeno per otto ore nelle principali imprese]. Altri studi stimano al 16,7% gli occupati che praticano una qualche forma di telelavoro, e il 40% il numero di aziende con un accordo di Telelavoro[31]. La quota più rilevante dei telelavoratori è formata **da risorse qualificate (quadri)** che operano nei seguenti settori: IT, servizi alle imprese, banche e assicurazioni.

## L'utilizzo del telelavoro nei Paesi occidentali (2)

- **USA** Nel dicembre 2010, Obama firma il *Telework Enhancement Act*, che invita tutte le agenzie governative a emanare policy in materia di telelavoro che estendano il più possibile il numero di lavoratori e di giornate svolte con questa modalità (non in sede), senza penalizzare la *performance* del lavoratore o l'operatività dell'agenzia.
- Il report Status Telework del 2012 stima che vi siano **più di 684.000** impiegati federali **candidabili** per il telelavoro, di cui **144.000** hanno sottoscritto accordi individuali per il telelavoro con la propria agenzia.
- Le stime dicono che più di **50 milioni** di lavoratori negli Stati Uniti (circa il 40% della forza lavoro attiva) **potrebbero** lavorare da casa almeno una parte del tempo, anche se nel 2008 **solo 2,5 milioni di dipendenti** (senza auto) hanno pensato che la loro casa potesse diventare il loro posto di lavoro principale.



# L'utilizzo del telelavoro nei Paesi occidentali (3)

- I dati del *World Economic Forum*: secondo il Rapporto *Future of Jobs* (gennaio 2016 – Davos) nel 2020 la metà delle persone lavoreranno da casa o comunque non in azienda.
- I dati italiani dell'*Osservatorio del Politecnico* di Milano:
  - 2015 il 17% imprese ha dichiarato di aver attivato progetti di SW; il 14% si dichiara in fase esplorativa; il 50% delle grandi imprese sta sperimentandolo in qualche forma. Le imprese che lo stanno sperimentando: Barilla , Vodafone, Telecom, Oreal, Siemens Unicredit, Bnl, Intesa San Paolo ...
  - Tra le pmi ancora non decolla ...(solo il 5% coinvolta in progetti smart)
  - Nel 2008 il telelavoro interessava **800.000 occupati pari al 3,2% FL**
- *Osservatorio di managerialità*: il 52 per cento delle aziende già applica lo smart working a manager e figure commerciali e tecniche.

# Definizioni più diffuse

- “una nuova *filosofia* manageriale fondata sulla *restituzione* alle persone di *flessibilità* e *autonomia* nella scelta degli *spazi*, degli *orari* e degli *strumenti* da utilizzare a fronte di una *maggiore responsabilizzazione sui risultati*” Osservatorio *Smart Working del Politecnico di Milano (2012)*
- ...propone la possibilità di lavorare *dove*, *quando*, *come* si vuole...*Boorsma, B., Mitchell, S. (2011)*
- Evoluzione rispetto al telelavoro, che implica più vincoli in termini di *dove* (nella propria abitazione), *quando* (durante l’orario di lavoro), *come* (strumenti forniti dall’impresa)

## Benefici/vantaggi per imprese (*dati Osservatorio Politecnico di Milano*)

- Aumento di produttività (legato a diminuzione tassi di assenteismo, riduzione degli straordinari,...riduzione costo del lavoro) **+ 20%**
- Diminuzione tassi di assenteismo **60-70%**
- Riduzione costi utilities (costi per affitti, consumi di energia) e altro (buoni pasto, consumo di carta ...)
- Possibilità di ottenere incentivi fiscali
- Migliora *commitment*, senso di appartenenza e motivazione dei dipendenti

# Benefici/vantaggi per la società

- Riduzione tassi di inquinamento **-93% smog**
  - riduzione degli spostamenti casa-lavoro
  - Riduzione spostamenti per riunioni
  
- Riduzione infortuni dovuti a spostamenti casa-lavoro

# Benefici/vantaggi per i lavoratori

- Riduzione stress derivante dai tempi di spostamento casa-lavoro
- Riduzione costi di spostamento
- Miglioramento dell'equilibrio vita- lavoro (conciliazione; work life balance)
- Aumento dell' "*autonomia*" del lavoratore (dal lavoro "a timbratura di cartellino" al "lavoro per obiettivi")
- Utilizzo efficiente dei tempi/ riduzione tempi morti (?)
- Miglior coordinamento con colleghi grazie alle nuove tecnologie (?)

## Rischi/svantaggi per i lavoratori (indagine Regus 2015 44.000 intervistati )

- Isolamento, senso di solitudine (28%)
- Mancanza di confronto con colleghi (67%)
- Timore di ingrassare (32%)
- Perdita del senso di identità e reputazione (45%)

# Altre criticità

## Rischio di:

- Perdita di spazi personali in ufficio
- Perdita di spirito di squadra e di senso di appartenenza/identità
- Perdita di opportunità di carriera
- Difficoltà di separare famiglia e lavoro
- Problemi di sicurezza personale
- Problemi di sicurezza dei dati
- *burnout*
- *boreout*

## SW: una lettura in chiave organizzativa

- Motivazioni-perché? Risponde a fabbisogni di flessibilità espressi da imprese e lavoratori
- La logica sottostante allo approccio *smart* : il rapporto individuo-organizzazione
- *Discrezionalità/autonomia* (nella scelta di orari, luoghi e modalità di svolgimento) vs *responsabilità sui risultati*
- È una logica nuova? La ricerca della flessibilità è in atto dagli anni '70 del secolo scorso
  - Esperimenti, pratiche di job redesign (1970), semiautonomous team work (1970), lean production (1990), WCM (2000) , comunità di pratiche (1990), team virtuali (2000), ecc



# Smart work: soluzione win to win?

- Attenzione ...già nel 1951 Emery e Tris(*Tavistock institute*) a proposito del team work parlavano di

*joint optimization*

*Job satisfaction+ aumento produttività*

*democratizzazione del lavoro*

# SW: una lettura in chiave organizzativa

Ambiti di  
discrezio  
nalità

- Tempi (orari)
- Spazi (luoghi)
- Strumenti
- Contenuti (attività, compiti, carichi di lavoro)

Modalità di  
svolgimento  
*quando dove  
come*

- Competenze (come si formano, come si sviluppano come si mantengono...? )
- Controllo (controllo diretto sostituito da controlla a distanza e da controllo dei risultati -con quali modalità?-)
- Rapporti gerarchici - capo-collaboratore - (i capi sono preparati a questo cambiamento ?)
- Rapporti orizzontali - tra colleghi – (attraverso quali strumenti, modalità mantengo e sviluppo la relazione)
- **Modalità di gestione del personale** - valutazione dei risultati (come si fa? chi la fa? quando? (*management by objective* chi fissa gli obiettivi? come vengono definiti? da chi vengono valutati?))
- **Cultura organizzativa** (come sviluppo e diffondo i valori della fiducia e della condivisione e collaborazione che sono requisiti fondamentali dello SW? )

Ambiti di  
regolazione  
aziendale

# Come implementare lo smart work in azienda

Fonte: McClandless., 2016, La policy perfetta



# Alcune testimonianze

- Alessandra Chianale General Motors (ingegnere nella R&S) : ingegnere di 37 anni, due bambini piccoli, segue tutta la fase di programmazione e messa in produzione delle famiglie-motore. Come la stragrande maggioranza delle colleghe ha deciso di aderire alla sperimentazione di lavoro in smart working avviata dall'azienda un anno fa. "Il **vantaggio principale è la totale flessibilità** – avverte – per lavorare in remoto basta avvertire il giorno prima. **Io l'ho utilizzato per coprire alcuni momenti di emergenza familiare**, per esempio quando i bambini erano ammalati, o **quando avevo bisogno di estrema concentrazione** in prossimità di una scadenza di lavoro importante".
- Detto questo, avverte l'ingegnere Chianale "**non credo che uno, due giorni di lavoro in remoto fissi alla settimana possano portare vantaggio, né al lavoratore, né all'azienda. I progetti migliori nascono dal lavoro in squadra**".

# Alcune testimonianze

Giovanna Manzi CEO Best Western Italia: usa lo smart working senza limiti prefissati, né spinte estreme. Lo mette in pratica sia su se stessa che sui suoi ottanta dipendenti. **"Utilizzare il remoto è nel dna della nostra azienda - precisa – sia per la gran quantità di giornate di lavoro che svolgiamo fuori sede, sia per gli orari. Abbiamo una sede centrale a Milano, ma chi fa controlli di qualità sugli alberghi sta fuori 120 giorni l'anno, i venditori anche 200, la dirigenza un centinaio. Se i collaboratori mi chiedono di lavorare da casa o da dove vogliono con smart working sono sempre favorevole, senza limiti di durata, basta avvertire anche il giorno stesso. Libertà assoluta, ma senza farne una religione: il 75 per cento delle dipendenti dell'azienda è donna, ci sono molte giovani mamme che preferiscono, comunque, uscire di casa e venire in ufficio. E le capisco: io stessa lavoro meglio dal treno che da casa, e resto convinta che – almeno per quanto riguarda questo lavoro – ritrovarsi nella stessa stanza rappresenti un valore aggiunto. Quindi sì allo SW e alla fiducia data alla persona e alla sua capacità di organizzarsi per raggiungere gli obiettivi, no alle formule fisse. Fra i compiti di un manager c'è anche quello di capire chi ha davanti e metterlo nelle condizioni di dare il meglio, al di là del luogo di lavoro scelto"**

# Alcune testimonianze

- Carmine di Nicola Project manager di Beyond "Condizione essenziale per poter fare bene il mio lavoro è la **possibilità di concentrazione. Sono molto più produttivo quando lavoro da casa** rispetto a quando mi devo recare nella sede di Napoli: lo scambio con i colleghi è utile, ma se gli spazi sono stretti, fare mente locale su quanto si sta realizzando è più difficile.

# E quindi...?

- Non esaltare lo SW come frontiera dell'innovazione perché non la è (almeno per ora...)
- Non demonizzarlo prima di capire bene cosa può essere, a chi può servire e perché
- La sua opportunità di utilizzo va valutata caso per caso, in relazione ai contesti d'applicazione e alle specificità/esigenze individuali
- Occorre valutare se il contesto organizzativo è pronto e monitorare i risultati delle sperimentazioni
- Attenzione a garantire un quadro di diritti per gli smart worker analogo a quello dei lavoratori che restano in azienda (salute, sicurezza, orari di lavoro, carriera ecc.)



*Grazie per l'attenzione*

*[michela.marchiori@uniroma3.it](mailto:michela.marchiori@uniroma3.it)*