

LO SMART WORKING *che* VERRÀ

Il vantaggio di lavorare da remoto è solo una delle leve di una modalità organizzativa dell'impresa che può cogliere tutte le potenzialità dell'innovazione. Costruendo così un'organizzazione capace di motivare le persone, sviluppandone senso di responsabilità, propensione all'autonomia e produttività

di **IORELLA CRESPI**, direttore dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano

L'anno che si è appena concluso è stato sicuramente molto significativo per lo smart working, sia per il riconoscimento formale ottenuto da questo approccio all'organizzazione del lavoro (legge sul Lavoro agile, direttiva Madia per l'applicazione anche nelle pubbliche amministrazioni, circolare Inail con alcune indicazioni in termini di obbligo assicurativo, classificazione tariffaria e comunicazioni da effettuare), sia per la crescita di iniziative realizzate dalle aziende, che secondo la rilevazione a cura dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano si diffondono a velocità diverse.

Se infatti nelle grandi realtà continuano a nascere nuovi progetti e quelli già presenti diventano sempre più

pervasivi, nelle piccole e medie imprese e nelle pubbliche amministrazioni le progettualità sono ancora limitate (7% nelle Pmi e 5% nelle Pa) e spesso coinvolgono poche persone. Nelle realtà private con oltre 250 addetti, invece, oltre la metà degli intervistati ha già avviato (o sta per lanciare) iniziative di smart working: il 36% dichiara di avere in atto progetti strutturati (cioè che riguardano almeno due delle leve di progettazione tra flessibilità di luogo, di orario, ripensamento degli spazi, cultura orientata ai risultati e dotazione tecnologica adeguata per lavorare da remoto); il 7% indica lo smart working come una modalità presente ma gestita in

modo informale; il 9% intende introdurlo entro i prossimi 12 mesi.

Obiettivo autonomia

Tra le aziende che a oggi lavorano ancora in modo tradizionale, il 35% ritiene che lo smart

working sia una modalità interessante da valutare in futuro, mentre solo il 13% non lo ritiene di interesse o dichiara di non sapere se verrà adottato. Tutte le grandi imprese interpellate conoscono bene il fenomeno, ma nonostante in



queste realtà i progetti siano in crescita occorre tenere sempre alta l'attenzione per evitare che un certo "effetto moda" e i limiti nella cultura manageriale delle imprese italiane portino a un'interpretazione superficiale dello smart working, dando enfasi a una soltanto delle leve, tipicamente il *remote working*. L'esperienza delle aziende più avanti nel percorso mostra invece come la vera posta in palio sia l'affermarsi di una *Result based organization*: un'organizzazione capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, riconoscerne il merito e sviluppare talenti ed engagement verso l'innovazione e il cambiamento.

Le esperienze delle compagnie assicurative

Tra le grandi aziende con interessanti esperienze spiccano alcuni player del settore assicurativo: **Axa**, **Generali** e **Zurich**, che dopo avere attivato delle spe-

rimentazioni nel 2016 hanno superato la fase pilota e, a oggi, prevedono la possibilità di aderire all'iniziativa per un'ampia porzione della popolazione aziendale. L'approccio seguito da queste organizzazioni ha riguardato tutti gli aspetti caratteristici dello smart working, poiché si è intervenuti non solo sulle policy organizzative ma anche sul ripensamento degli ambienti fisici di lavoro, sulla dotazione tecnologica e sui comportamenti e gli stili manageriali, attraverso specifiche azioni di formazione e *change management*. Gli effetti dell'iniziativa vengono monitorati in termini sia di soddisfazione per le

persone, sia di impatto sul lavoro, con ottimi risultati su entrambi i fronti.

Motivazione e capacità di coinvolgimento

Per favorire la diffusione dei progetti di smart working nelle Pmi e nella *pubblica amministrazione* occorre evidenziarne con chiarezza i benefici, poiché essi non riguardano solo le persone (miglioramento del *work-life balance*, aumento della soddisfazione, riduzione di costi e tempi di *commuting*) ma, secondo una logica *win-win-win*, anche le aziende (miglioramento della produttività e della capacità di attrar-

re i talenti, riduzione dell'assenteismo e dei costi per gli spazi fisici) e la società nel suo complesso (riduzione delle emissioni di CO2, di traffico e inquinamento). Occorre andare più in profondità, sotto la superficie dello smart working così come lo conosciamo oggi, perché è qui che si trova la grande opportunità di contribuire a ripensare il lavoro, in modo da avere imprese e amministrazioni più produttive e intelligenti, lavoratori più motivati e capaci di sviluppare i propri talenti, e anche una società più giusta, sostenibile e inclusiva. ❶

