



Da emergency a smart (working)

L'emergency working ha consolidato in maniera repentina le basi dello smart working, che in Italia faticava a decollare. Ma il "lavoro agile", per funzionare sulla lunga distanza, deve rientrare in una progettualità aziendale completa

 SIMONA CIOTTI

A fine 2019 l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano definiva gli smart worker come "quei lavoratori dipendenti che godono di flessibilità e autonomia nella scelta dell'orario e del luogo di lavoro, disponendo di strumenti digitali per lavorare in mobilità" e ne contava in Italia 570mila,

venti per cento in più rispetto all'anno precedente. Solo il trenta per cento delle grandi aziende non lo applicava ma ben il cinquanta per cento delle Pmi si dichiarava non interessata a portare nella propria realtà una qualche forma di lavoro agile e nella Pa la percentuale di applicazione era del 16%. Nel complesso, quindi, lo smart working in Italia era ancora in fase embrionale e trovava ancora decise resistenze alla sua applicazione su larga scala, come commentava Fiorella Crespi, direttore dell'Osservatorio: «Sono ancora poche le organizzazioni che lo interpretano come una progettualità completa, che passa anche dal ripensamento degli spazi e



da un nuovo modo di lavorare basato sulla fiducia e sulla collaborazione».

Poi è arrivato marzo 2020 e il lavoro da "casa" è diventata l'unica soluzione attuabile – e possibile – per molte aziende.

Ovviamente non si è implementato lo smart working in modo completo e ben costruito, non ce n'è stato il tempo, ma il lavoro da remoto è stata la misura che ha permesso di rispettare le limitazioni dovute all'emergenza sanitaria e, contemporaneamente, ha assicurato la continuità del business. E infatti, sempre l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano sottolinea che quello che si è applicato non è il "vero" smart working, ma piuttosto un "emergency working", una sperimentazione estrema e forzata di "lavoro da remoto" in cui il lavoratore non ha possibilità di scegliere il luogo in cui lavorare, bensì è di fatto vincolato a stare a casa. Mariano Corso, professore di leadership e innovation, responsabile scientifico degli Osservatori Smart Working e Cloud Transformation spiega come «la preparazione di un vero smart working richiederebbe una trasformazione del modello manageriale e della cultura dell'organizzazione, un passaggio culturale che generalmente non avviene in tempi rapidi, ma deve essere supportato da iniziative di comunicazione, formazione e accompagnamento delle persone». Eppure, in questa emergenza aziende e persone hanno fatto in poche settimane un percorso che in condizioni "normali" avrebbe richiesto molto più tempo. Abbiamo chiesto a diverse realtà del panorama lavorativo del Belpaese di raccontarci la loro gestione del lockdown.

TRA LAVORO AGILE E TUTELE

Una realtà aziendale che era già pronta al lavoro a distanza è Webuild, il nuovo brand di Salini-Impregilo, player globale delle costruzioni specializzato nella realizzazione di grandi opere e infrastrutture complesse (Sono gli artefici del nuovo ponte Morandi di Genova,

costruito durante il lockdown in tempi record e diventato simbolo della ripresa italiana con la sua illuminazione "tricolore", ndr).

Gianluca Grondona, group Hr & organization director, racconta: «Fino al 2018 lo smart working era limitato al lavoro da remoto dei manager dell'azienda in movimento tra le sedi dei diversi cantieri. Nel 2019 avevamo avviato un progetto pilota di lavoro agile per le funzioni Hr e It dell'head quarter, basato a Milano, ampliando su larga scala gli elementi di digitalizzazione necessari a supportare lo smart working: database e programmi gestionali disponibili da remoto e strumenti di web-conferencing. Durante l'emergenza si è esteso rapidamente al resto della popolazione aziendale quello che il gruppo pilota aveva già sperimentato». Anche il Consiglio di Amministrazione e la chiusura del bilancio hanno avuto luogo da remoto e non ci sono state interruzioni dell'operatività del cuore dell'azienda, elemento fondamentale per una realtà che ha sedi e cantieri dislocati in varie parti del mondo. «Nella fase iniziale della crisi sanitaria – continua Grondona – quando la situazione critica del Nord Italia stava già facendo presagire la pandemia, Webuild ha dato la possibilità ai lavoratori degli uffici di tutto il mondo di lavorare da casa. I cantieri, invece, hanno proseguito il lavoro a seconda delle situazioni di rischio e lockdown dei diversi Paesi, mettendo in campo le tutele necessarie per i lavoratori. In Etiopia, per esempio, dove abbiamo diecimila persone che lavorano in siti remoti, abbiamo avviato un piano straordinario attrezzando il nostro ospedale e fornendolo di personale medico aggiuntivo e strumentazione specifica». Webuild impiega cinquantamila operatori nel mondo, dislocati in cinquanta Paesi: per far fronte all'emergenza è stata istituita una task force di oltre cento persone che quotidianamente definisce e aggiorna le misure da intraprendere e monitora la situazione a livello globale in oltre cento cantieri in cinque con-



GIANLUCA GRONDONA
group Hr & organization director
di Webuild

«Nel 2019 abbiamo avviato un progetto pilota di lavoro agile per le funzioni Hr e It dell'head quarter di Milano, ampliando su larga scala gli elementi di digitalizzazione necessari a supportare lo smart working: database e programmi gestionali disponibili da remoto e strumenti di web-conferencing. Durante l'emergenza si è esteso rapidamente al resto della popolazione aziendale quello che il gruppo pilota aveva già sperimentato».



**MAURIZIA VILLA**
managing director e country chair
di Korn Ferry Italia

«La tecnologia che ci ha aiutato a lavorare a distanza in qualche modo ci ha anche avvicinato: dalle videocall iniziali fatte in giacca e cravatta si è passati a un abbigliamento più comodo e i capelli lunghi e scompigliati a causa della chiusura di barbieri e parrucchieri ci hanno in qualche modo reso complici della ripresa da una situazione eccezionale».

**JESSICA ALESSI**
fondatrice di Secretary.it

«Perché lo smart working abbia successo bisogna gestire l'entourage familiare come un amministratore delegato fa con la propria azienda, ovvero indire regolarmente un "consiglio di amministrazione" e impartire regole e compiti ben definiti (a seconda dell'età dei componenti, naturalmente)».

tinenti, con l'obiettivo di proteggere, tutelare e garantire la salute dei lavoratori, adottando tutte le misure più stringenti per assicurare l'incolumità fisica delle persone e per fare in modo che i progetti strategici non si fermino.

PEOPLE FIRST

Maurizia Villa, managing director e country chair di Korn Ferry Italia, società di consulenza organizzativa globale che accompagna le aziende nel ridisegnare gli asset manageriali, rappresenta il sentimento con cui si è reagito alla situazione: «La crisi ha colto tutti impreparati nelle tempistiche. Tutti i nostri clienti hanno adottato misure per fronteggiare la situazione ma con tempi talvolta differenti dovuti soprattutto alla prontezza di reazione dei responsabili delle risorse umane e dell'ufficio legale e alla disponibilità della tecnologia a supporto. Per quello che concerne invece la nostra azienda (Korn Ferry è presente in più di cinquanta Paesi con quasi ottomila consulenti, ndr), Korn Ferry è dotata di una forte struttura tecnologica e di una cultura organizzativa già abituata a lavorare da remoto. I collaboratori erano già tutti muniti di Pc portatile; è stato subito collegato chi non aveva a disposizione internet a casa e, con la capacità italiana di abituarsi, anche chi era meno avvezzo all'utilizzo di una comunicazione da remoto ci è riuscito. Un punto importante è stato quello di organizzare delle agende strutturate per l'ascolto e l'engagement delle persone: il motto che ci ha guidato è stato "people first", per cui ci siamo chiamati con maggior frequenza per sapere come ciascuno stava vivendo la situazione e la leadership call, due volte a settimana, era dedicata con priorità ai bisogni emersi nel team. Per noi, che siamo una società che ha le persone come obiettivo, è stato importante trasmettere da subito ai nostri collaboratori la sensazione di sentirsi parte di un gruppo anche lavorando da remoto. Nei confronti dei nostri partner esterni, invece, la volontà è stata

quella di farci percepire vicini e condividere rispettosamente il momento».

Ascolto, vicinanza ed engagement, dunque, le parole-chiave di questo "intervallo dalla normalità" durante il quale l'individuo si è trovato al centro con le sue necessità, ma anche con la sua quotidianità intima e familiare mescolata senza confini con quella lavorativa: «Il mondo non si è fermato – prosegue Villa –: si sono portati avanti progetti in corso, ne sono stati avviati di nuovi, ci si è focalizzati su un posizionamento più umano e attento al bisogno dell'interlocutore a tutto tondo. La tecnologia che ci ha aiutato a lavorare a distanza in qualche modo ci ha anche avvicinato: dalle videocall iniziali fatte in giacca e cravatta si è passati a un abbigliamento più comodo e i capelli lunghi e scompigliati a causa della chiusura di barbieri e parrucchieri ci hanno in qualche modo reso complici della ripresa da una situazione eccezionale. Benché possa sembrare un controsenso, quindi, è stata proprio la tecnologia ad aiutarci nel recuperare un rapporto più umano, più vero e rispettoso, che apre le porte a un futuro che dovrà necessariamente prestare più attenzione all'individuo in generale e al nostro interlocutore in particolare».

**LA GESTIONE (EMOTIVA)
DELLO SMART WORKING**

Secretary.it, la business community italiana dedicata alle assistenti con base a Milano si occupa della formazione e sviluppo delle proprie associate e le ha supportate a distanza per affrontare il momento. **Jessica** e **Vania Alessi**, le fondatrici, gestiscono un gruppo di una decina di persone che fanno parte della redazione: non appena è scoppiata la crisi del Covid-19 in Lombardia, hanno immediatamente rimodulato la modalità con cui portano avanti sia il lavoro dell'ufficio sia l'offerta formativa rivolta alle assistenti. Di fatto Jessica Alessi, che vive all'estero, lavorava già in modalità "agile", interagendo con il





resto del team sempre da remoto, e quindi la società non ha avuto il problema di imparare a gestire le attività a distanza. «La novità però è stata quella che tutti lavoravano da casa e dovevano interfacciarsi con gli utenti della community ognuno dalla propria sede, mantenendo invariato il servizio erogato e mettendo in campo strumenti di conferencing nuovi» spiega Jessica Alessi, che prosegue: «Non appena ci si è resi conto della gravità della situazione e dell'impossibilità di poter proseguire la programmazione delle attività prevista per il 2020, in tempi molto rapidi abbiamo messo in campo, al posto dei corsi in presenza, una serie di webinar formativi strutturati, dedicati non solo ai temi già previsti in calendario, ma anche ad argomenti che dessero risposte concrete e pratiche alle esigenze del momento, prima fra tutte la necessità di affrontare sia da un punto di vista organizzativo sia anche emotivo il lavorare da casa. È stato molto importante spiegare l'importanza di stabilire fin da subito un buon piano organizzativo cercando di far fronte alle esigenze di tutti i componenti della famiglia: come dice una nostra assistente della community, perché lo smart working abbia successo bisogna gestire l'entourage familiare come un amministratore delegato fa con la propria azienda, ovvero indire regolarmente un "consiglio di amministrazione" e impartire regole e compiti ben definiti (a seconda dell'età dei componenti, naturalmente). Trovare momenti e spazi in cui potersi concentrare e quindi lavorare ma ritagliarsi altri tempi di gioco, svago, movimento e di supporto ai propri familiari. Sia il team di Secretary.it sia gli assistenti di direzione iscritti alla community sono di base ottimi organizzatori, quindi si tratta di mettere in pratica quanto normalmente si fa in azienda e di provare a rimodulare e ridefinire task e ruoli fino a quando non si trova un equilibrio per tutti». Di questa esperienza Jessica Alessi vor-

rebbe portarsi dietro «tanta bellezza, umanità, anche purtroppo molta sofferenza, ma soprattutto la solidarietà: riscoprire i nostri valori e non dare nulla per scontato. Spero che questo periodo buio ci aiuti a rivedere il nostro modo di vivere e lavorare, migliorandolo e ponendo maggiore attenzione e rispetto nei confronti degli esseri umani e dell'ambiente che ci circonda».

DALLA PARTE DI LEI

L'indagine condotta da Valore D, primaria associazione di imprese in Italia, che da 11 anni si impegna per l'equilibrio di genere e per una cultura inclusiva nelle organizzazioni del nostro Paese, a marzo registrava che oltre il 93% degli intervistati lavorava da casa: «La ricerca conferma che la responsabilità della cura famigliare continua a gravare in prevalenza sulle donne che, soprattutto in questa situazione di emergenza, fanno fatica a conciliare la vita professionale con quella personale. Nonostante i passi avanti, lo stereotipo è duro a morire» commenta **Barbara Falcomer**, direttrice generale di Valore D.

I dati di una seconda indagine – sempre condotta da Valore D – hanno confermato che, nonostante la fatica e le incertezze legate alla ripartenza, l'emergenza ha permesso di trovare nuovi modi di lavorare, ha fatto riscoprire il valore della socialità e ci ha ricordato priorità che avevamo accantonate. Sono in prevalenza le donne – e in particolare le madri – a ritenere che questa emergenza ci lascerà in eredità modi di lavorare che prima non pensavamo possibili e a credere che verrà riscoperta una scala di priorità di cui ci eravamo dimenticati, oltre al piacere di stare insieme fisicamente e non più virtualmente. Abbiamo chiesto a Barbara Falcomer qual è adesso l'opportunità da cogliere e il rischio da evitare: «Le aziende hanno capito che si può fare e che c'è una base concreta per superare la logica del controllo: si può lavorare



BARBARA FALCOMER
direttrice generale di Valore D

«Le aziende hanno capito che si può fare e che c'è una base concreta per superare la logica del controllo: si può lavorare in modo efficace e disciplinato da casa. Il rischio invece è quello di fare un passo indietro: se questa situazione dovesse in qualche modo continuare a esser sostenuta da un punto di vista familiare prevalentemente dalle donne, si rischierebbe di acuitizzare il problema del gender pay gap relegando le professioniste a percorsi di carriera secondari».



STEFANO ROSSI
co-fondatore di Hr-Link.it

«L'emergenza sanitaria ha sottolineato la necessità di far evolvere il modello organizzativo e lavorativo verso approcci più agili, di cui lo smart working è espressione, dove la gerarchia basata sul comando e sul controllo venga sostituita da un modello più flessibile. Studi di settore ci dicono che i principi su cui basare questi nuovi modelli organizzativi sono lo scopo, la trasparenza, la liquidità, l'orchestrazione e la sperimentazione».

in modo efficace e disciplinato da casa. Il rischio invece è quello di fare un passo indietro: le donne hanno sostenuto con tenacia e forza d'animo il peso dell'home schooling e della casa nel suo complesso. Dalla nostra seconda indagine emerge però la stanchezza e il rischio di burnout. Se questa situazione dovesse in qualche modo continuare a esser sostenuta da un punto di vista familiare prevalentemente dalle donne, si rischierebbe di acutizzare il problema del gender pay gap relegando le professioniste a percorsi di carriera secondari. Le istituzioni, da questo punto di vista, giocano un ruolo essenziale per salvaguardare la situazione e permettere di non fare un passo indietro: servono welfare e misure a tutela della categoria femminile che altrimenti rischia un ulteriore indebolimento».

MENO CONTROLLO, PIÙ FLESSIBILITÀ

Nel periodo dell'emergency working si è vissuto l'online come dimensione unica per poter esprimere il senso di appartenenza a una organizzazione aziendale e vivere l'informazione e la formazione: tavole rotonde, webinar, workshop, sottogruppi di lavoro su altre piattaforme e social, caffè virtuali tra colleghi, etc. Le aziende hanno messo in campo soluzioni comunicative per non lasciare "soli" i dipendenti nell'isolamento del lavoro da casa, facendo emergere sempre più chiaramente come il bisogno di eventi in cui si viva assieme la cultura aziendale siano momenti imprescindibili da recuperare nel medio periodo, così come sia importante una riflessione su cosa ci serve ancora per metter a frutto l'esperienza vissuta e completare il processo di trasformazione che stiamo affrontando.

Stefano Rossi, co-fondatore di Hr-Link.it, importante portale dedicato all'informazione e comunicazione per manager delle risorse umane, osserva: «I team Hr sono stati impegnati su diversi fronti in questo periodo

mettendo sempre al centro l'attenzione per le persone: oltre al dialogo con i sindacati, lo studio di ammortizzatori sociali e protocolli di sicurezza e prevenzione previsti dal decreto, gli Hr manager hanno coordinato l'implementazione del lavoro da casa e la relativa formazione da erogare ai dipendenti per renderlo effettivo. L'emergenza sanitaria ha sottolineato la necessità di far evolvere il modello organizzativo e lavorativo verso approcci più agili, di cui lo smart working è espressione, dove la gerarchia basata sul comando e sul controllo venga sostituita da un modello più flessibile. Studi di settore ci dicono che i principi su cui basare questi nuovi modelli organizzativi sono lo scopo, la trasparenza, la liquidità, l'orchestrazione e la sperimentazione, per questo uno dei temi su cui Hr Link, come community di Hr manager, si sta concentrando è il "reskilling" ovvero l'individuazione delle competenze necessarie all'organizzazione per passare da un approccio tradizionale a uno agile e delle leve di engagement per i dipendenti agili».

Se le nostre realtà aziendali riusciranno a portare fino in fondo la trasformazione auspicata, facendo evolvere il proprio modello organizzativo, allora potremo davvero iniziare a parlare di smart working. Il cambiamento è nelle nostre mani quindi: nell'emergenza abbiamo visto che possiamo farlo, lo abbiamo fatto come si è potuto, ognuno partendo da un livello di preparazione diverso, mettendo in campo la proverbiale "arte di arrangiarsi" tutta italiana. La tecnologia, quando non è stata tiranna, ci ha unito, facendoci scoprire una socialità nuova e a tratti più rilassata, dove anche le gerarchie aziendali hanno assunto aspetti più "umani".

Passata l'emergenza serve lavorare sulla struttura, sulle competenze (individuali) e sulla cultura (aziendale) per rendere lo smart working veramente sostenibile e motivante per tutti.