



# Cosa resterà dello Smart Working finita l’Emergenza Covid-19

Cahier a cura di GEA - Consulenti di Direzione

A cura di Tito Zavanella e Cristiano Grosa

Quasi tutte le aziende in questo periodo di *lock-down* e di restrizione forzata si sono dovute adeguare loro malgrado ad operare in *Smart Working*, in ottemperanza ai numerosi decreti del periodo COVID.

Una modalità non certo nuova dal punto di vista degli strumenti utilizzati per le video conferenze - Skype, Zoom, Teams, Meets solo per citare alcune applicazioni che hanno avuto ampio utilizzo - o per quei ruoli manageriali comunque abituati ad operare *in video call*, sebbene con minore intensità o frequenza di questo periodo.

Certamente invece si è trattato di un nuovo modo di lavorare per la maggior parte del bacino potenziale di 5 milioni di addetti italiani (impiegati e quadri) che operano di norma con una postazione di lavoro informatizzata, considerato che prima dell’epidemia COVID solo 570.000 di questi utilizzavano almeno parzialmente una forma di lavoro da remoto<sup>1</sup>.

Per l’infrastruttura di comunicazione questa fase di tele-lavoro legata all’Emergenza Covid-19 non ha comportato particolari problemi, perché in buona parte già predisposta e dimensionata per fare fronte alla grande mole di comunicazioni quotidiane veicolate da Smartphone e Tablet.

Ma qui ci riferiamo ad una parte (fortunata) del nostro Paese, per la quale il problema del *Digital Divide* non si pone - data la buona qualità della connessione a Internet - e dove la stragrande maggioranza della popolazione è dotata di un *device* idoneo per lavorare a distanza.

*In generale il problema del Digital Divide esiste e deve diventare la priorità numero 1 degli investimenti in tecnologia in Italia, se è vero che ad oggi solo il 68% delle famiglie italiane è raggiunto potenzialmente da una connessione in banda ultra-larga superiore a 30 Mb/sec<sup>2</sup>, e che in alcune regioni importanti per localizzazione delle nostre imprese questa percentuale è assai inferiore (es. 59% per Veneto e Friuli, 61% Piemonte).*

*Per ora il piano “banda ultra-larga 2020” di Invitalia sta marciando assai a rilento, se è vero che meno dell’1% delle connessioni in fibra da realizzare per le 6 milioni di abitazioni in “aree bianche” oggetto del piano è stato completato e collaudato ad oggi<sup>3</sup>.*

Dal punto di vista dell’Azienda, le riflessioni che riteniamo utili su questo tema sono di due ordini.

1. **come dovrebbe essere ripensato il modo di organizzare il lavoro in remoto ove lo Smart Working diventasse per le aziende il *new normal*;**
2. **in quale misura le aziende dovrebbero fare tesoro di questa esperienza per ripensare ai loro processi operativi, indipendentemente dal mettere in atto lo Smart Working.**

---

<sup>1</sup> Fonte: Ricerca Politecnico di Milano - “Gli smart worker in Italia” - 2019

<sup>2</sup> Fonte: AGCOM, sito [maps.agcom.it](http://maps.agcom.it)

<sup>3</sup> Fonte: Piano strategico Banda Ultra Larga - sito: [bandaultralarga.italia.it](http://bandaultralarga.italia.it)

Le risposte ai due quesiti sono ovviamente collegate, ma proviamo ad affrontarle con ordine, ripercorrendo dapprima le **cose che a nostro avviso non hanno funzionato alla perfezione in questa Emergenza Covid-19**. Analizziamole più nel dettaglio.

1. **Un'impostazione del lavoro** ancora basata per molte aziende su tre assunti poco coerenti con il lavorare in remoto:
  - a. il controllo visivo da parte del superiore che un dipendente lavori;
  - b. un intervallo temporale di lavoro omologo per tutti i lavoratori;
  - c. l'esigenza di poter interagire secondo più modalità, ma in primis *vis à vis*.
2. **Un processo di informatizzazione del lavoro di ufficio** passato attraverso diversi momenti e fasi evolutive negli anni passati, che ancora non si è voluto spingere oltre un certo limite, sfruttando appieno ciò che le tecnologie digitali offrono.

*Ancora oggi infatti in molteplici aziende - sia di medie che di grandi dimensioni - parti importanti di processo operativo sono gestite al di fuori dei sistemi (siano essi Legacy o ERP), con l'utilizzo di informatica individuale, e-mail, telefono, supporti cartacei ed anche interazione personale. Soluzioni poco idonee per registrare, archiviare e monitorare con strumenti digitali tutta la documentazione e le operazioni di un processo, il suo buon fine o un suo stato di avanzamento, e tanto meno per orchestrarlo pienamente in remoto.*

3. **Una non sempre rigorosa specificazione dei compiti e degli output associati a ciascuna posizione e ruolo organizzativo**, sul contraltare di una maggiore flessibilità del lavoro, favorita certo dalla fisicità del luogo fisico e della interazione tra persone, che complica ulteriormente il corretto fluire delle operazioni, la regia ed il controllo a distanza.

## **Due prospettive di lavoro per rendere più efficace lo Smart Working**

Le Fasi 2 e 3 post COVID dureranno diversi mesi se non anni, per cui lo Smart Working continuerà ad essere fortemente raccomandato se non obbligatorio per molto tempo.

In aggiunta, come risulta da numerose ricerche, i benefici dello Smart Working dal punto di vista della motivazione dei dipendenti e per la collettività sembrano superiori alle criticità, per cui è ragionevole pianificare un utilizzo sempre più esteso di questo modello organizzativo.

Ciò premesso, **nella prospettiva di utilizzare in futuro lo Smart Working senza pregiudicare l'efficacia e l'efficienza dei processi**, si dovrebbe operare su diversi fronti e secondo una tabella di marcia così cadenzata.

Nell'immediato **ridisegnando in chiave "Smart" almeno i processi operativi chiave dell'azienda**, senza i quali "tutto si ferma" o quelli più esposti in caso di pandemia, come si sono rivelati i processi di *field*:

- a. definendo correttamente i contenuti e gli output di ciascuna attività/fase, le sequenze di lavoro e gli snodi decisionali, nonché gli standard di produttività attesi;
- b. assegnando con chiarezza alle risorse le diverse attività, nei limiti del possibile senza interdipendenze o colli di bottiglia, e con le dovute ridondanze (o back-up) negli snodi più critici;
- c. sfruttando estensivamente le soluzioni IT di ultima generazione:
  - i. soluzioni di **Business Process Management (BPM)** che consentono, ad infrastruttura *Legacy* (ERP) data, e con investimenti e tempi ragionevoli, di gestire i processi in forma totalmente smaterializzata, sequenziando meglio le attività e i passaggi di informazione e garantendo piena visibilità e controllo sui processi;

- ii. **APP e Portali WEB** per consentire un'interazione remota evoluta tra organizzazioni di *Field* e clienti.

*Per i processi di Field, molto si è fatto in chiave di remote working nel passato recente sul fronte soprattutto dei servizi di assistenza tecnica, grazie alla remotizzazione dei controlli o degli interventi sugli impianti; molto meno invece è accaduto nell'area delle Vendite, probabilmente per il timore di perdere efficacia e quindi fatturato.*

*La recente Emergenza ha forzatamente obbligato tutti - ed anche clienti, agenti e venditori - ad interagire diversamente a distanza con mezzi digitali, potendone toccare con mano la fattibilità.*

*Sull'adeguatezza degli strumenti ci sarà invece ancora molto da lavorare per rendere tutto altrettanto efficace e comparabile ai processi attuali basati sulla interazione fisica con il venditore, e favorire così la graduale diffusione anche per la Vendita di modelli più Smart e remoti.*

In una **prospettiva invece di più lungo ed ampio respiro** andrebbero strutturalmente ripensati ed adeguati, i sistemi di controllo, gli orari ed i modelli di remunerazione del lavoro.

Spingersi in una dimensione nella quale lo *Smart Working* dovesse diventare il *new normal* per molte aziende richiede infatti un importante lavoro di adeguamento:

1. il controllo visivo deve necessariamente lasciare il passo ad un **monitoraggio più accurato e preciso dell'output del lavoro**, reso possibile - in primis - attraverso una nuova dotazione di strumenti IT come quelli sopra citati;
2. **i tempi di lavoro potranno essere orchestrati con maggiore flessibilità, collegando l'output atteso da ogni ruolo a *dead line temporali precise***, ma lasciando di conseguenza più libertà al singolo lavoratore di potersi autogestire all'interno della propria giornata lavorativa;
3. **l'agilità dello Smart Working dovrà essere guidata da una cultura organizzativa e da un modello di leadership** caratterizzati da regole chiare e condivise, molta orizzontalità nella condivisione di problemi e soluzioni, senso di appartenenza e responsabilità individuale, grande trasparenza nei sistemi di *reward* e grande libertà di accesso alle informazioni e alle persone;
4. **la remunerazione del lavoro attraverso meccanismi di incentivazione e premialità dovrà essere più collegata agli output prodotti sia in termini quantitativi che qualitativi** e sempre meno alla quantità di ore lavorate. Tenendo anche conto che il lavoratore in *Smart Working* utilizzerà risorse proprie per espletare l'incarico (uno spazio abitativo, una linea Internet, a volte anche attrezzature informatiche), da includere nel bilancio costi-benefici individuali e aziendali.

Rimangono aperti anche altri quesiti, di natura giuslavorista, sociologica, assicurativa, qui non trattati perché da Specialisti, ma che riteniamo debbano essere parte integrante di questa riflessione, per fare sì che, da una fase di accesso forzoso allo *Smart Working* guidata dall'Emergenza, ne segua una il cui utilizzo sia maggiormente regolamentato e tutelato, sia per le aziende che ne faranno uso, ma ancor più per i lavoratori che si troveranno ad operare in questa modalità.

Il quadro normativo italiano comunque non partiva da zero, poiché il tema era già stato affrontato con la Legge 81/2017.

Abbiamo la fortuna di non dover necessariamente inventare tutto da zero e di poterci ispirare ad esperienze già consolidate da qualche anno in altri Paesi, per accelerare i tempi ed evitare possibili

incidenti ed errori di percorso. Gli ultimi dati completi Eurostat<sup>4</sup> indicano che la media Europea di lavoratori che utilizzando stabilmente una forma di *Smart Working* è 5,2% in EU, contro 3,6% in Italia, ma con percentuali molto superiori in Paesi nordici quali l'Olanda (14%) o la Finlandia (13,2%).

## “Lessons learned” dallo Smart Working

Anche laddove l'Azienda dovesse decidere di **non fare più uso dello *Smart Working*** in futuro riteniamo che l'esperienza di questa Emergenza possa lasciare qualcosa.

Certamente sul fronte della **digitalizzazione e governo dei processi, sfruttando quelle medesime soluzioni IT prima elencate.**

Soprattutto per quelle Aziende nelle quali, in nome di una digitalizzazione dei processi non spinta, si sono dovuti mantenere presidi localizzati in strutture disperse sul territorio, creando duplicazioni e ridondanze di costo.

Ove si realizzasse anche in quest'ambito una digitalizzazione *end to end* di tali processi, le rispettive attività si potrebbero gestire totalmente da remoto, centralizzando i presidi con evidenti efficienze, pur garantendo continuità ed efficacia ai processi stessi.

Ma anche sul **versante organizzativo e di impostazione generale dei processi** questa Emergenza lascerà qualcosa; avendo fatto comprendere meglio ai Vertici aziendali quali sono i processi più critici per garantire la continuità delle operazioni, per scarsità di risorse allocate o per effetto dell'incremento dei volumi di lavoro.

Riflessione questa che porterà come diretta ricaduta ad un potenziamento dei presidi e dei processi a più elevato valore aggiunto e, per contro, ad un ridimensionamento o esternalizzazione degli altri, in quanto meno rilevanti o marginali per l'impresa.

## Insistere o desistere dopo il Covid-19

Non si poteva concludere questo riesame senza un'ultima raccomandazione.

Dal nostro personale punto di vista crediamo che lo *Smart Working* sia un approccio di lavoro da utilizzarsi estensivamente in due precise circostanze e situazioni:

- per tutte quelle **persone che conciliano con più difficoltà l'attività lavorativa con la gestione familiare**, perché con figli a carico o perché prive di un valido aiuto e supporto;
- per tutti quei **ruoli che non richiedano tassativamente una presenza sul luogo di lavoro**, in quando legati ad attività di inserimento dati o ad apparati come un centralino o un terminale.

Già solo limitarlo a questi due ambiti avrebbe grandissime ricadute sull'intera collettività, oltre a consentire recuperi di spazi e di costi da parte delle Imprese.

Non c'è pertanto ragione alcuna perché le aziende, una volta uscite dall'Emergenza, non mettano in atto **un'azione più corale e visibile di ciò che è stato sino ad oggi.**

Ma anche sulle restanti categorie di lavoratori c'è da lavorare, ricercando un **diverso e più razionale equilibrio tra attività realizzate nel proprio ufficio-postazione e tempo speso in meeting “fisici” e trasferte.**

Perché questo *lock-down* forzato ci ha fatto tutti prendere atto di quanto tempo abbiamo speso inutilmente nel passato in trasferimenti, riunioni o incontri che potevano essere efficacemente sostituiti da una video chiamata.

---

<sup>4</sup> Working from home in the EU, Eurostat - 2018

E del tempo speso in pendolarismi anche di 2 ore/giorno in condizioni di super congestione di mezzi pubblici e strade, tempo che si sarebbe potuto risparmiare aumentando il lavoro da casa. E tutte queste risorse risparmiate entrerebbero nel bilancio di sostenibilità dell'azienda, a tutto vantaggio dei collaboratori, delle rispettive famiglie e dell'ambiente.

Uno degli aspetti positivi dello *Smart Working* è che può essere anche utilizzato con gradualità da 1 a 5 giorni settimana, in combinazione con una diversa organizzazione degli spazi fisici in sede, consentendo da un lato di ottenere benefici di carattere motivazionale e familiare, dall'altro di mantenere il senso di appartenenza e di squadra con i colleghi di lavoro.

Anche su questo secondo fronte le Direzioni aziendali dovranno darsi carico, una volta finita l'Emergenza, di definire **regole ed indirizzi chiari per i propri lavoratori, a garanzia di un modo di lavorare più efficace ed efficiente e più in linea con la dotazione tecnologica** di cui tutti abbiamo fatto abbondante uso in queste settimane.

GEA ha il piacere di condividere riflessioni ed esperienze basate sul lavoro che sta svolgendo in questi momenti di criticità tramite la casella di posta elettronica [covid19@gea.it](mailto:covid19@gea.it).

**Tito Zavanella**, è senior partner e managing director di GEA e si occupa di Supply Chain Management.

**Cristiano Grosa**, è partner di GEA e si occupa di Amministrazione, Finanza e Controllo.