

**POLITECNICO DI MILANO**  
**Scuola di Ingegneria Industriale e dell'Informazione**  
**Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale**



**Lo Smart Working in Italia:**  
**profili individuabili e benefici conseguibili**

Relatore: Prof. Mariano Corso  
Correlatori: Ing. Fiorella Crespi  
Dott.ssa Ilaria Russi

Tesi di Laurea di:  
Emanuele Paggi matr. 805597  
Davide Perrella matr. 800797

Anno accademico 2013 – 2014



“Non è la specie più forte o la più intelligente a sopravvivere  
ma quella che si adatta meglio al cambiamento”

- Charles Darwin -



## Sommario

Executive Summary – English version.....	1
Executive Summary – Italian version.....	5
1 I cambiamenti dei modelli di lavoro verso soluzioni flessibili .....	10
1.1 Le esigenze del nuovo contesto organizzativo .....	10
1.1.1 L’evoluzione del contesto lavorativo.....	10
1.1.2 I trend del cambiamento .....	11
1.2 Lo Smart Working e le risposte alle nuove esigenze .....	16
1.2.1 Lo Smart Working .....	16
1.2.2 Modelli di implementazione dello Smart Working .....	18
1.2.3 Le caratteristiche dello Smart Working.....	24
1.3 Le leve dello Smart Working .....	28
1.3.1 Le nuove tecnologie.....	28
1.3.2 Le policy organizzative.....	34
1.3.3 Gli spazi fisici di lavoro.....	38
1.3.4 La cultura manageriale.....	42
2 Il ruolo dell’autonomia per i nuovi modelli di lavoro.....	45
2.1 Le caratteristiche delle attività .....	45
2.2 La relazione con il capo.....	47
2.3 Le caratteristiche personali.....	48
2.4 I benefici.....	49
2.4.1 Benefici per l’azienda .....	49
2.4.2 I benefici per il dipendente .....	52
3 La metodologia di ricerca.....	55
3.1 Gli obiettivi.....	55
3.2 L’analisi della letteratura.....	57
3.3 I casi di successo .....	58

3.3.1	Azienda 1 .....	59
3.3.2	Azienda 2 .....	61
3.3.3	Azienda 3 .....	64
3.3.4	Azienda 4 .....	65
3.3.5	Azienda 5 .....	66
3.3.6	Azienda 6 .....	68
3.3.7	Azienda 7 .....	69
3.3.8	Il contributo dei casi di successo .....	71
3.4	La mappatura della realtà italiana .....	73
3.5	Il modello .....	74
3.6	Le Survey .....	75
4	La diffusione dello Smart Working nel contesto italiano .....	76
4.1	I passi per la mappatura.....	76
4.2	I risultati della mappatura.....	80
5	Un modello di maturità per lo Smart Working: profili e benefici.....	83
5.1	Gli obiettivi del modello e descrizione generale .....	83
5.2	Le ipotesi del modello .....	85
5.3	Le variabili del modello .....	87
5.3.1	Le caratteristiche delle attività.....	87
5.3.2	La relazione con il capo .....	88
5.3.3	Le caratteristiche personali .....	89
5.4	L'identificazione dei cluster profili .....	90
5.5	Le policy di orario e di luogo di lavoro.....	96
5.6	Le analisi dei benefici.....	98
5.6.1	La determinazione delle categorie dei benefici .....	98
5.6.2	Ready Vs Non Ready: le due popolazioni a confronto.....	101
5.6.3	L'analisi disaggregata della popolazione non Ready.....	113

6	Conclusioni .....	126
6.1	Le implicazioni teoriche e pratiche .....	126
6.2	I limiti del lavoro di ricerca e gli sviluppi futuri .....	129
	Bibliografia.....	132
	Ringraziamenti .....	144

## Indice delle Figure

Figura 1.1 - Lo Smart Working Maturity Model.....	21
Figura 1.2 – Modello di Knoll: Focus, Share, Team .....	22
Figura 1.3 - Modello di Knoll: Horizontal Workspace Integration.....	22
Figura 1.4 - Modello di Knoll: Vertical Workspace Integration .....	23
Figura 1.5 - Modello di Sedus: “Lavorare in C” .....	41
Figura 2.1 - Benefici per l'Azienda.....	51
Figura 2.2 - Benefici per il Dipendente .....	54
Figura 3.1 - I passi del lavoro .....	56
Figura 4.2 - Presenza percentuale delle iniziative di Smart Working .....	77
Figura 4.3 - Aziende che implementano due leve: intervento effettuato.....	78
Figura 4.4 - Aziende che implementano due leve: intervento programmato .....	78
Figura 4.5 - Aziende che implementano una leva: intervento effettuato.....	79
Figura 4.6 - Aziende che implementano una leva: intervento programmato .....	79
Figura 4.7 - Mappatura contesto italiano: situazione attuale.....	80
Figura 4.8 - Mappatura contesto italiano: previsione a due anni.....	80
Figura 5.1 - Il modello: i processi .....	84
Figura 5.2 - Il Modello: determinazione della popolazione Ready .....	92
Figura 5.3 - Profilo dell'intervistato: Area Geografica, Sesso ed Età.....	93
Figura 5.4 - Profilo dell'intervistato: Istruzione e Ruolo .....	94
Figura 5.5 - Profilo dell'intervistato: Funzione e Settore .....	94
Figura 5.6 - Profilo Ready: Area Geografica, Sesso ed Età .....	95
Figura 5.7 - Profilo Ready: Istruzione e Ruolo .....	95
Figura 5.8 - Profilo Ready: Funzione e Settore .....	96
Figura 5.9 - Policy Smart Working: diffusione tra le popolazione .....	97
Figura 5.10 - Policy Smart Working: diffusione della popolazione Ready per singola variabile .....	98
Figura 5.11 - Survey Doxa: I benefici dello Smart Working .....	100
Figura 5.12 - Benefici Orario Flessibile: Gap tra Ready e Non Ready per singola categoria di benefici.....	108
Figura 5.13 - Benefici Luogo Flessibile: Gap tra Ready e Non Ready per singola categoria di benefici.....	111



## Indice delle Tabelle

Tabella 1.1 - Modello di Covey: Tipologie di Fiducia .....	26
Tabella 5.1 - Benefici nell'adozione di policy di flessibilità di orario: Ready vs Non Ready .....	103
Tabella 5.2 - Benefici nell'adozione di policy di flessibilità di luogo: Ready vs Non Ready .....	105
Tabella 5.3 - Benefici dello Smart Working: Gap tra miglioramenti e peggioramenti per singola popolazione .....	106
Tabella 5.4 - Benefici Smart Working: risultati riassuntivi .....	112
Tabella 5.5 – I cluster dei profili professional .....	113
Tabella 5.6 - Esempio: calcolo dei Gap per la Motivazione in relazione ad una specifica tripla.....	115
Tabella 5.7 - Orario flessibile: analisi di tutte le possibili triple .....	117
Tabella 5.8 - Orario flessibile: analisi delle triple con un solo livello di readiness.....	119
Tabella 5.9 - Luogo flessibile: analisi di tutte le possibili triple .....	121
Tabella 5.10 - Luogo flessibile: analisi delle triple con un solo livello di readiness ...	124

## **Executive Summary – English version**

Nowadays companies are facing a rapid changing context, especially because of the new trends towards the transformation of the old working methods. Globalisation, increase of competition, continuous technological innovation are just few of the many factors that are influencing firms' strategic decisions.

The organisational scenario is becoming very competitive and dynamic, pushing companies towards new solutions and new approaches in order to face the rapid change. Organisational flexibility becomes a core issue for the survival of the firms. Spatial and physical boundaries are blurring day by day, thanks to the always more available ICT which enable the communication and the collaboration needed to keep the world connected. The physical presence is not even essential and it is replaced by ubiquity and mobility of the employee who more often requires flexibility in time, places and working tools.

Therefore, companies need to search for new organisational models in order to adapt themselves to the context and to react to new requirements of dynamism and flexibility needed by final clients and by employees.

A new possible approach in response to those changes is Smart Working, a set of innovative business procedures characterized by flexibility and autonomy in the issue of spaces, working places and times and item to be used for managing by objectives.

However, most of the literature does not debate the topic at a complete level, often focusing on specifics characteristics and problems. So, it is hard to find an all-embracing discussion as well as it is hard to calculate advantages related to the new ways of working.

The following work of Thesis is willing to fill some of the literature's gaps with the aim to present some guidelines throughout a maturity model in order to support those companies who are approaching Smart Working practices for the first time. Since flexible working practices are very recent especially in the Italian background, it is fundamental to give firms the rights items for a proper understanding of the related advantages.

In particular, the present work has the following objectives:

- To map the maturity level of the Italian companies related to the implementation of Smart Working practices;
- To identify a set of variables that can help in determining the level of employees' *Readiness* linked to the new working culture;
- To identify the Smart Working benefits reached by *Ready* employees and to analyze the existing relation between them and the set of variables.

With the aim to achieve those objectives, firstly a combination of literature and seven case studies analysis has been carried out. Those analyses helped to create a comprehensive background of the debated topic. So, it has been possible to define the Smart Working implementation levers, which are: working time and places, organizational culture, physical spaces and technologies. Resulting from the analysis hypothesis have been expressed about the last three levers. Referring to the culture, in the presented work it has been considered as a core underlying item, without which it is not even possible to start Smart Working projects.

Even though redesigning physical spaces with a more flexible purpose brings many advantages, today just few companies are taking that lever in consideration, which means that the research populations is too small to gain meaningful results.

It has also been supposed that ICTs are too common and standardized nowadays to be considered for the overall benefits, even if it is clear that technologies have the power to enable all the other Smart Working practices.

For those reasons, it has been decided to consider in this research work only the organizational policies.

Thanks to literature and real cases analysis it has been possible to identify a high number of benefits directly related to flexible working practices. Once the model has been thought, those benefits have been collected into five categories, which are: Motivation, Work Balance, Productivity, Times and Coordination.

According to the previous analysis, three different variables have been determined in order to define the level of employees' *Readiness* to the changing working methods. As a result, the three variables are the following:

- Characteristics of the activities;
- Relationship with the supervisor;
- Personal characteristics;

Once all the needed items were identified, two Surveys analysis has been implemented: the first one was realized in collaboration with the Smart Working Observatory of Politecnico di Milano and surveyed 187 companies' IT and HR executives; the second one, realized in collaboration with Doxa, surveyed 1,000 Professionals.

Starting from the first Survey's result the Italian context has been observed and the actual and future level of Smart Working practices' diffusion mapped. Positive results came out from the analysis: the percentage of companies that are implementing the Smart Working paradigm in its full extent, i.e., three levers, is 6% and it will rise up to 16% in the next two years. In addition, according to the first Survey's analysis, the hypothesis made has been confirmed.

Further steps, the ones involving the model itself, were based on the second Survey's results. Firstly, responses were analyzed with the purpose to evaluate the level of *Readiness*: the Survey included three different questions, i.e., corresponding to the three variables, in which the responder could express his or her own positive or negative attitude towards different aspects about each variable. A minimum limit has been set for every question in order to determine whether a person would have been *Ready* or not. If the average of the interviewee's results were above the limit that meant the person were ready relative to that variable. It has been defined *Ready* a person who has had average results above the limit for all the three categories. As a consequence, two different populations has emerged: the *Ready*'s one (20,9%) and the non-*Ready*'s one (79,1%).

The division of the population enabled further analysis such as a profile describing a *Ready* person in different aspects as sex, geographical area, age, education and the role within the company.

At later stage it was possible to compare whether the two populations were either better-off or worse-off due to the introduction of the Smart Working policies. Gap between positive and negative responses have been tracked for both groups and the better-off condition of the *Ready* population arose from these results in relation to both flexible times and places.

A further step consisted in the decomposition of the non-*Ready* category into seven different triples of variables according to all of the possible levels of *readiness*. Once again, gap have been identified and reported into a table in order to ease the model comprehension. Thanks to this decomposition it has been possible to determine which configuration brings to the most favorable scenario and which one is related to the worst one.

In particular, the best solution appeared to be the one characterized by both the variable “Characteristics of the activities” and “Personal characteristics” ready, while the worst configuration resulted to be the one with no ready variables.

On the other hand, looking to the solutions with only one ready variable, it has been shown that the “Characteristics of the activities” is the most influencing one in achieving the Smart Working advantages.

According to the obtained results, it is clear the importance of the *readiness* of the people involved in the changing process in order to maximize the final outcomes. Therefore, the work of Thesis here presented could be a useful tool for those companies that are approaching the new flexible organizational models for the first time and wants to optimize the potential advantages.

Finally, limits of the model and future developments have been investigated. A maturity model has intrinsic limits such as levels standardization and levels saturation. In fact, once the highest grade of *readiness* is reached the actual work does not consider any further configurations, leaving a gap which can be filled by future researches. Moreover, since the newly of Smart Working practices, a narrow sample of companies has been considered among this work. However, the limit will be overcome automatically in the future since a more diffusion of the flexible practices among companies will bring to a broader sample of firms to be considered during further researches.

## **Executive Summary – Italian version**

Le evidenze dimostrano come attualmente le aziende operano in un contesto in rapido mutamento, soprattutto a causa dei nuovi trend che spingono verso il cambiamento. La globalizzazione, l'aumento della competizione, le continue innovazioni tecnologiche sono alcuni dei fattori che testimoniano che tale mutamento sta influenzando le imprese nelle proprie decisioni strategiche.

L'ambiente organizzativo diviene sempre più competitivo e dinamico, portando le aziende a ricercare nuove soluzioni e nuovi approcci per rispondere al repentino cambiamento in atto. La flessibilità organizzativa diviene elemento necessario per la sopravvivenza delle imprese, pena l'uscita dal mercato. I confini di spazio e tempo vanno a mano a mano svanendo, anche e soprattutto grazie alle sempre più disponibili tecnologie che abilitano la comunicazione e la collaborazione, necessarie in un mondo sempre più connesso. La presenza fisica, non più indispensabile, lascia spazio all'ubiquità e alla mobilità del lavoratore, che ricerca e richiede oggi tempi, luoghi e strumenti di lavoro flessibili.

In questo contesto le aziende si vedono costrette a ricercare nuovi modelli organizzativi necessari per adattarsi ai contesti emergenti e per rispondere alle nuove esigenze di dinamicità e flessibilità richieste dal cliente finale ma anche dai propri dipendenti.

Un approccio di risposta a tali cambiamenti organizzativi è lo Smart Working, ovvero un insieme di pratiche aziendali innovative che si caratterizzano per flessibilità e autonomia nella scelta di spazi, di luoghi e orari di lavoro e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

La letteratura di riferimento, però, non è esaustiva in termini di trattazioni che affrontino il tema in maniera globale e comprensiva, concentrandosi spesso solo su aspetti e problematiche puntuali e specifiche, faticando dunque sia nel mostrare una visione omnicomprensiva dell'argomento sia nell'associare quantitativamente i benefici alle nuove modalità di lavoro.

Il presente lavoro di Tesi si propone dunque di colmare alcune delle lacune presenti nella letteratura di riferimento, con l'intento di fornire, attraverso un modello di maturità, delle linee guida a supporto delle realtà organizzative propense all'approccio di un paradigma flessibile come quello dello Smart Working.

Data la novità, soprattutto a livello italiano, di tali pratiche, è infatti di fondamentale importanza fornire alle imprese gli strumenti necessari al fine di interiorizzarle e comprenderne appieno i benefici derivanti.

In particolare, il lavoro qui presentato si pone i seguenti obiettivi:

- Mappare il livello di maturità delle aziende italiane rispetto all'implementazione di modelli di Smart Working;
- Identificare un set di variabili, capaci di determinare il livello di prontezza (*Readiness*) dei dipendenti rispetto alla nuova cultura di lavoro;
- Identificare i benefici manifestati dal dipendente *ready* in relazione allo Smart Working, e analizzare la correlazione tra gli stessi e il set di variabili individuate.

Al fine di raggiungere gli obiettivi sopra citati, innanzitutto si è proceduto con l'analisi congiunta della letteratura di riferimento e di sette casi di aziende che hanno implementato con successo pratiche di Smart Working. Tali indagini hanno permesso di creare un quadro di riferimento per la tematica trattata. Si sono da prima individuate le caratteristiche e le leve necessarie all'implementazione dei nuovi modelli organizzativi, identificate in policy organizzative legate ai luoghi e orari di lavoro, nella cultura aziendale, negli spazi fisici e nelle tecnologie. Grazie a tali analisi si sono potute formulare ipotesi riguardanti le leve appena citate, con particolare riferimento alle ultime tre. Per quanto riguarda la cultura, essa non è stata qui considerata come uno strumento per l'implementazione delle pratiche flessibili ma piuttosto come un elemento imprescindibile, senza il quale non è possibile realizzare un progetto di Smart Working a livello aziendale. In riferimento agli spazi fisici, invece, nonostante la riprogettazione di spazi al fine di adattarli al cambiamento apporti innumerevoli benefici, attualmente solo un ridotto numero di aziende prende in considerazione tale leva, rendendo il campione di indagine non sufficientemente consistente al fine di trarre risultati significativi. Infine, le tecnologie sono state trattate qui come necessarie al fine di ottenere i vantaggi derivanti dallo Smart Working ma, data la loro vasta diffusione ed il loro largo utilizzo sia a livello privato che lavorativo, risultano abilitanti ma non differenziali in termini di benefici complessivi. Si è dunque deciso di pensare il modello in relazione alle sole policy organizzative.

Grazie all'analisi della letteratura e ai casi di studio si è poi potuto identificare un elevato numero di benefici derivanti dall'implementazione di nuove pratiche flessibili nel loro complesso che, in fase di definizione del modello, sono poi stati riclassificati in cinque categorie: Motivazione, *Work Balance*, Produttività, Tempi e Coordinamento.

Sempre grazie all'analisi congiunta della letteratura e dei casi di successo, si è poi giunti alla definizione di tre variabili necessarie al fine di identificare la prontezza (*readiness*) di un dipendente ad accogliere nuovi metodi di lavoro al fine di introdurre gli stessi a livello aziendale nel modo più efficiente ed efficace possibile. Le variabili identificate sono le seguenti:

- Le caratteristiche delle attività.
- La relazione con il capo.
- Le caratteristiche personali.

Una volta identificati tutti gli elementi necessari alla definizione del modello, si è poi proceduto con l'analisi dei risultati di due differenti Survey: la prima, realizzata in collaborazione con l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, rivolta a responsabili ed executive IT e/o HR di 187 aziende di medio - grandi dimensioni; la seconda, realizzata in collaborazione con Doxa, rivolta a 1.000 *Professionals*.

Dallo studio quantitativo delle risposte ottenute grazie alla prima Survey si è potuto procedere all'analisi delle aziende appartenenti al contesto italiano, mappando così il livello di diffusione attuale e futuro – previsione a due anni – delle pratiche di Smart Working in base al numero di leve implementate dalle imprese. Si è così giunti a previsioni positive, che vedono la percentuale di aziende che implementano progetti completi di Smart Working crescere dal 6% al 16% nei prossimi due anni. Tale analisi ha anche permesso di validare le ipotesi fatte riguardanti la leva tecnologica e quella degli spazi fisici.

Successivamente, il modello elaborato si è concentrato sul punto di vista dei professional, basandosi sui risultati ottenuti analizzando le Survey Doxa. Innanzitutto sono state studiate le risposte relative alle tre variabili necessarie alla valutazione del grado di *readiness* sopra descritte. È stata infatti strutturata una domanda specifica per ogni variabile, così che il rispondente indicasse il proprio grado di accordo o disaccordo in riferimento agli aspetti che compongono ognuna delle variabili stesse. È stato poi fissato un valore minimo medio uguale per ciascuna categoria che permettesse di definire pronti in relazione a tale aspetto coloro che avessero risposte mediamente superiori a tale livello.



Dunque, analizzando le risposte e considerando *Ready* solo coloro che risultassero pronti in relazione a tutte e tre le variabili, si sono potute identificare due differenti popolazioni: quella delle persone *Ready* (20,9%) e quella degli individui non *Ready* (79,1%).

La classificazione delle popolazioni è stata quindi il punto di partenza per le successive analisi del modello. Si è infatti potuto definire anche un profilo in termini generali che indichi le principali caratteristiche dell'individuo *Ready*, come genere, area di provenienza, età, istruzione e ruolo aziendale.

Alla luce delle cinque categorie di benefici ottenuti e delle considerazioni fatte, si è poi proceduto verso l'identificazione di miglioramenti e peggioramenti percepiti dalle due popolazioni data l'introduzione di policy di orario e di luogo flessibile. Attraverso l'analisi dei gap esistenti tra percezioni positive e negative sia per i rispondenti pronti che per quelli non pronti ed una successiva comparazione tra i due gruppi, è stato quindi possibile affermare in maniera quantitativa come i miglioramenti percepiti siano significativamente più alti per coloro che risultano *Ready*, sia in relazione all'orario che al luogo flessibile.

Successivamente, la categoria dei non *Ready* è stata scomposta in sette cluster di variabili in base alle combinazioni dei livelli di *readiness* possibili. Per ogni configurazione si sono poi identificati i gap come per il caso precedente e si sono riportati i risultati in una tabella al fine di facilitare la lettura del modello. Si è potuto così procedere con un'analisi puntuale per livelli e per singole variabili, identificando sia la migliore che la peggiore configurazione in termini relativi alla categoria di coloro che non risultano pronti. La soluzione che risulta portare maggiori vantaggi, esclusa quella *Ready*, è quella caratterizzata dalla *Readiness* in relazione alle due variabili "Caratteristiche delle attività" e "Caratteristiche personali", mentre la configurazione più svantaggiosa è risultata, come previsto, quella che non presenta variabili pronte al suo interno.

A livello di singola variabile, si è poi evidenziato come le caratteristiche delle attività siano significativamente incisive al fine di raggiungere i possibili vantaggi derivanti dall'introduzione di policy Smart Working.

Grazie ai risultati ottenuti è stato quindi possibile verificare che, al fine di massimizzare i benefici derivanti dalle pratiche di Smart Working, è indispensabile fare in modo che coloro che saranno direttamente coinvolti nel cambiamento possano essere pronti ad accoglierlo.

Si è quindi fornito un utile strumento alle imprese che si accingono all'approccio di nuovi modelli organizzativi flessibili e che necessitano di linee guida iniziali al fine di ottenere risultati efficienti ed efficaci.

Infine, a valle del lavoro di Tesi presentato, è stato possibile identificarne i principali limiti e gli sviluppi futuri. Un modello di maturità, infatti, porta con sé limiti intrinseci come, ad esempio, quelli legati alla standardizzazione dei livelli ed alla saturazione degli stessi. Infatti, una volta raggiunto il livello più maturo di *readiness*, il modello qui presentato non considera successive configurazioni, lasciando spazio, così, a studi futuri sul tema di riferimento. Inoltre, data la natura recente dello Smart Working, è stato possibile prendere in considerazione solo un campione ristretto di aziende che avessero implementato tale iniziative. Il superamento di tale limite, però, verrà da sé in quanto, all'aumentare della diffusione di tali pratiche, aumenterà anche il numero di imprese interrogabili a riguardo, rendendo i futuri campioni di analisi più consistenti.

# **1 I cambiamenti dei modelli di lavoro verso soluzioni flessibili**

Il seguente capitolo, attraverso l'analisi della letteratura accademica di riferimento, si propone di comprendere le motivazioni che hanno portato un numero sempre maggiore di aziende ad implementare iniziative di Smart Working, definendone le peculiarità e i fattori abilitanti di questo nuovo paradigma. Si procederà evidenziando le esigenze caratterizzanti il nuovo scenario lavorativo e gli elementi che hanno portato le aziende a ripensare il modo di lavorare, dando una definizione di Smart Working ed illustrandone caratteristiche e benefici derivanti dalla sua applicazione all'interno del contesto aziendale.

## **1.1 Le esigenze del nuovo contesto organizzativo**

Nel seguente paragrafo si procederà con un breve excursus sull'evoluzione del contesto lavorativo, evidenziando gli elementi di discontinuità alla base delle nuove esigenze organizzative ed analizzando i trend che contraddistinguono le più recenti modalità di lavoro.

### **1.1.1 L'evoluzione del contesto lavorativo**

In concomitanza con il cambiamento che contraddistingue il contesto organizzativo attuale, il focus aziendale sembra iniziare a discostarsi dai modelli concepiti al tempo della rivoluzione industriale, quando si ricercava l'efficienza del business attraverso la standardizzazione. In questi termini, la produttività del singolo veniva misurata in base al quantitativo delle ore impiegate lavorando, ponendo enfasi sul processo più che sul risultato ottenuto (Coplin, 2013).

In questo contesto lo spazio di lavoro aveva la finalità di assicurare disciplina e controllo nello svolgimento delle attività (Laing, 1991), creando così confini fisici e temporali.

Con il passaggio dall'era dell'industrializzazione a quella dell'informazione il contesto lavorativo cambia radicalmente (Johnson Controls, 2009): il continuo aumento della competizione a livello globale, le repentine innovazioni tecnologiche e le sempre maggiori aspettative dei clienti si traducono in un contesto turbolento in cui la flessibilità gioca un ruolo chiave per le organizzazioni (Sánchez, et al., 2007).

Nel nuovo scenario globale nasce il rischio concreto che i metodi che un tempo risultavano efficienti ed efficaci si trasformino, al contrario, in minacce per le aziende ed i propri manager, per i quali cresce la necessità di gestire il rapporto con i propri dipendenti in un'ottica di cambiamento delle attitudini e delle aspettative degli stessi (CIPD, 2008). La nuova forza lavoro è infatti spinta e stimolata soprattutto dalle tecnologie emergenti, le quali abilitano una maggior mobilità e comunicazione (Plantronics, 2013), riducendo al tempo stesso la necessità della presenza fisica in aziende geograficamente disperse. Contestualmente, lo sviluppo delle *Information and Communication Technologies (ICTs)* promuove l'ubiquità delle strutture organizzative distribuite sul territorio globale (Lee, et al., 2007) rendendo possibile il dissolvimento di barriere sia spaziali che temporali (Cummings, et al., 2009).

Si percepisce, dunque, il bisogno di allontanarsi dai precedenti modelli di lavoro, i quali risultano obsoleti e non più adatti né alle necessità produttive né ai bisogni effettivi dei singoli (Pennesi, 2014), con un conseguente riposizionamento alla ricerca di vantaggi competitivi aziendali non più incentrata sulle risorse tangibili ma affidata, invece, alle competenze ed al *know-how* dei propri dipendenti (Sánchez, et al., 2008).

### **1.1.2 I trend del cambiamento**

Risulta ora chiaro come i modelli di lavoro cosiddetti post-Fordisti mettano a dura prova i tradizionali concetti di tempo e di spazio, vedendo da una parte un numero sempre maggiore di dipendenti svolgere le proprie mansioni al di fuori degli uffici (Laing, 1991) e, dall'altra, una spinta conseguente delle organizzazioni ad adottare gerarchie più snelle e forme organizzative più flessibili e meno burocratiche (Dimitrova, 2003).

Data la sua natura incerta e rapida, le aziende si trovano a dover contrastare il cambiamento in atto muovendosi verso differenti forme e pratiche di flessibilità organizzativa con lo scopo di mantenere elevate le proprie performance (Gittleman, et al., 1998). Attraverso la valorizzazione della flessibilità le aziende compiono un passo importante verso la gestione dell'ambiente competitivo e dinamico (Wright & Snell, 1998) che le circonda, concretizzando la possibilità di adattarsi al contesto e sfruttandone il relativo cambiamento.

Per meglio identificare e circoscrivere la dinamicità del contesto sociale e dei mercati, possono essere identificate 9 traiettorie del cambiamento verso una gestione più flessibile del lavoro (Lake, 2013):

- *Lean Organisations, Re-Engineering* e *Outsourcing* vengono sempre più adottati dalle imprese che tendono a focalizzarsi sulle aree di business centrali e sul valore per il cliente. Le nuove soluzioni tecnologiche favoriscono particolarmente l'*outsourcing* di attività non-*core*, permettendo alle aziende la riduzione dei costi e la flessibilità interna (Lake, 2013). In aggiunta, è bene ricordare che i metodi *Lean* sono da molto considerati tra i più efficienti nel raggiungimento di vantaggi competitivi all'interno dell'attuale contesto dinamico (Abdumalek & Rajgopal, 2007; Hino, 2006; Li, 2013; Liker, 2004). Per quanto concerne il BPR, esso è un approccio che permette la velocizzazione dei processi, la riduzione delle risorse necessarie e l'aumento di produttività, efficienza e competitività (Hammer, et al., 1995) e che, se propriamente supportato dagli strumenti IT, ha un forte orientamento alla flessibilità (Whitman, 1996).
- L'aumento del numero di donne sul luogo di lavoro a partire dagli anni '60 ha portato all'introduzione di numerosi modelli di lavoro flessibili quali, per esempio, il part-time. Il fatto che in una percentuale crescente di coppie entrambi i partner lavorino si traduce in una maggior attenzione da parte delle aziende al *work-life balance* sia per gli individui singoli che per la famiglia nel complesso. Le riflessioni precedenti insieme alla possibilità per le imprese di avere una forza lavoro diversificata creano elementi chiave per la nascita di un contesto lavorativo flessibile (Lake, 2013).
- Il cambiamento demografico in atto, inteso come struttura dell'età della nostra società, si riflette sull'allungamento della vita delle persone e, di conseguenza, sull'allungamento della loro vita lavorativa. Sempre più persone lavorano oltre l'età pensionabile, alcune delle quali per necessità ed altre per il semplice piacere di farlo. Dunque la decisione di continuare a lavorare o meno non è più una questione dettata solamente dal raggiungimento del pensionamento ma è anche, soprattutto, una scelta. Risulta evidente che i metodi di lavoro flessibili riflettano la naturale strada da percorrere per facilitare i dipendenti non più giovani ad approcciare il lavoro nei modi e nei tempi da loro ritenuti più adatti (Lake, 2013).

- La ricerca dell'autonomia: nell'attuale contesto la forza lavoro mostra una tendenza ad influenzare e dare forma al mondo circostante invece di esserne passivamente formata e plasmata. Le persone si muovono verso una maggiore autonomia sia all'interno della vita privata che quella lavorativa (Lake, 2013), vogliono che venga data loro fiducia con l'intento di poter scegliere essi stessi le più idonee modalità di organizzazione del lavoro (Flexibility, 2011). Tutto ciò è principalmente dovuto all'avvento sul mercato delle nuove generazioni – quali ad esempio la *Generation Y* – che si traduce in una richiesta di maggior autonomia e flessibilità lavorativa (Knoll, 2011), rimarcando nuovamente come modelli di lavoro flessibili agevolino la crescita motivazionale dei nuovi talenti in ambito organizzativo e sociale.
- I confini tra la casa e il luogo di lavoro stanno gradualmente cambiando. La ricerca di un miglior equilibrio tra la vita privata e quella lavorativa, la crescita di nuovi mercati globali e dell'economia mondiale integrata nonché l'accesso a nuove tecnologie abilitanti l'interazione in tempo reale, sono solo alcuni dei fattori che smussano le rigide barriere che si contrapponevano tra casa e lavoro (Lake, 2013; Cummings, et al., 2009). Sempre più tempo viene speso a lavorare al di fuori dei confini aziendali, sia esso in mobilità o in prossimità di clienti ed organizzazioni partner (Corso et al., 2006), con il risultato che le persone necessitano dell'opportunità di poter integrare la sfera lavorativa con quella sociale (Plantronics, 2010).
- La forte accelerazione del processo di globalizzazione avvenuto negli ultimi decenni ha portato a forti cambiamenti sia in ambiti organizzativi che sociali. Le aziende si trovano oggi a dover competere non più solo a livello nazionale ma anche globale, sperimentando una sempre maggior interconnessione tra società, culture e popoli distribuiti globalmente (Wallace, et al., 2011). Risulta considerevole per l'espansione di questo fenomeno il contributo apportato dalle ICT, le quali abilitano l'accesso alle informazioni a livello mondiale (Wilpert, 2009) ed accrescono la spinta a tipologie di lavoro mobili, riducendo di conseguenza le barriere esistenti tra città e Paesi ed eliminando gradualmente i confini fisici e temporali (Espinosa, et al., 2003) citati nel trend precedente.

Ci si trova dunque in un Mondo dove i limiti dettati dalle distanze svaniscono e lasciano posto alla nascita di team virtuali che collaborano da un capo all'altro del pianeta. Si intuisce, quindi, come la globalizzazione spinga le aziende verso soluzioni più agili, così da poter rispondere ed adattarsi ai rapidi cambiamenti ed alla competizione del mercato globale (Lake, 2013).

- Il superamento dell'industrializzazione ed il passaggio alla *Knowledge Economy*. Nel contesto descritto acquista centralità il concetto di *Knowledge Management* come risorsa differenziale nell'ottenimento di vantaggi competitivi (Corso et al., 2006) e come strumento essenziale nello sviluppo di strategie, prodotti e servizi di successo (Gold, et al., 2001). È dunque una tematica emergente con un ruolo di grande rilievo ed impatto nell'ambito dei nuovi modelli di lavoro.
- Come già ampiamente discusso nel precedente sotto paragrafo, uno dei trend in atto è quello relativo al superamento dell'industrializzazione. Spesso, però, la flessibilità viene erroneamente associata solamente al settore dei servizi ed alla *Knowledge Economy* piuttosto che ad industrie tradizionali quali, per esempio, quella manifatturiera. Ci troviamo infatti in un'era in cui si è sempre in grado di identificare tipologie di lavoro flessibili, anche quando le attività coinvolte sembrano non permetterne l'espressione di tutte le possibili opzioni (Lake, 2013).
- Le *Information and Communication Technologies* sono considerate lo strumento principale utilizzabile dalle imprese per far fronte alle turbolenze del contesto attuale (Gajendran & Harrison, 2007; Piccoli, et al., 2004). La disponibilità di nuove ICT sta infatti avendo un forte impatto sul modo di comunicare, di socializzare, di accedere ai servizi etc. (Lake, 2013). Il loro sviluppo e la loro tendenza a penetrare in ogni sfera della vita (Ghezzi, et al., 2010; Cortimiglia, et al., 2011) ha portato a nuovi scenari organizzativi (Ghezzi, et al., 2012) e forme di lavoro nelle aziende ed ha reso il modo di lavorare mobile ed ubiquo, incrementando la possibilità di organizzare il proprio lavoro (Moen, 1996) e rendendo possibile lo svolgimento di attività anche da località remote. Grazie alla presenza di nuove tecnologie si riscontrano miglioramenti anche nel livello di comunicazione e nelle relazioni tra i team di lavoro dispersi geograficamente (Workman, et al., 2003), che si traduce in uno smussamento degli effetti negativi dettati dalle diversità culturali.

In passato, le aziende cercavano di ottenere vantaggi competitivi attraverso la standardizzazione dei processi: l'ufficio era il punto dove c'era la centralizzazione delle risorse e dove la funzione IT gestiva il network che tutte le persone potevano utilizzare (Coplin, 2013). Oggi, con la diffusione di internet si è passato da uno standard delle procedure operative ai *project-like work* dove il team è la principale unità produttiva (Midler, 1995), c'è un maggiore orientamento verso i risultati (Lundin & Söderholm, 1995) e dove i dipendenti si spostano frequentemente da un progetto all'altro, indipendentemente dai vincoli dell'organizzazione (Arthur, 1994).

Dunque, a fronte di quanto detto, si può affermare che l'implementazione di strumenti ICT abilita forme di flessibilità organizzativa e modelli di lavoro flessibili.

- La crescente consapevolezza riguardante l'efficienza energetica e le tematiche ambientali ha recentemente attirato l'attenzione di aziende e società sulle questioni relative alla sostenibilità dell'ambiente (Knoll, 2009). Conseguentemente, molte imprese si stanno concentrando sull'incremento dell'efficienza dei propri edifici, riducendo così sia il consumo energetico che le emissioni di gas serra (Knoll, 2011). Tali pratiche, al fine di essere efficaci, necessitano di essere integrate con modalità di lavoro più sostenibili. Infatti, il ripensamento dei modi di comunicare e dei luoghi da cui lavorare può drasticamente ridurre il bisogno di viaggiare nonché il consumo di energia e l'utilizzo di risorse fisiche (Flexibility, 2011), portando notevoli vantaggi competitivi alle organizzazioni (Regus, 2012) e riducendone l'impatto ambientale (Lake, 2013).

I trend sopra descritti portano le aziende a riconsiderare i metodi di lavoro classici in un'ottica di flessibilità e di adattabilità al cambiamento contestuale. Questi cambiamenti, estesi a tutte le industrie, mettono dunque a dura prova le organizzazioni e portano alla nascita di un fenomeno di business globale chiamato *Smart Working* (Plantronics, 2013).



## **1.2 Lo Smart Working e le risposte alle nuove esigenze**

I nuovi trend organizzativi, le nuove esigenze, l'evoluzione degli strumenti tecnologici e la diffusione di internet che modificano giorno dopo giorno i processi lavorativi dei dipendenti e le nuove opportunità come il “*mobile work*,” evidenziano sempre di più come la natura del lavoro stia cambiando e come le aziende ricerchino una soluzione sempre più flessibile. La risposta a tutte queste esigenze è lo Smart Working: approccio innovativo all'organizzazione del lavoro che si caratterizza per flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari di lavoro e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. L'obiettivo di questo paragrafo sarà quello di descrivere tale paradigma attraverso l'analisi delle definizioni, dei modelli di implementazione e delle caratteristiche, ed individuare le leve chiave su cui l'azienda deve lavorare per l'implementazione dello stesso.

### **1.2.1 Lo Smart Working**

Il termine Smart Working ha differenti definizioni, ciascuna delle quali si focalizza su diversi aspetti in base al concetto di applicazione e alle realtà aziendali. Di seguito si presenteranno diverse definizioni che evidenziano aspetti chiave per l'implementazione della nuova cultura lavorativa.

*“Smart Working is a commitment to modernize working practices, by moving away from the ‘command and control’ assumptions of traditional factory-style working about where, when and how work should be done. It’s about doing more with less, working wherever, whenever and however is most appropriate to get the work done. ”*  
(Flexibility, 2011)

Quello che emerge da tale definizione è che l'approccio strategico volto all'implementazione di questa nuova modalità di lavoro flessibile è direttamente correlato con il cambiamento dell'ambiente lavorativo. In particolare la cultura Smart Working permette di definire in modo flessibile il dove, come e quando svolgere le rispettive mansioni in modo da ottenere le massime performance minimizzando gli sforzi.

*“Smart Work is an act of production performed independent of time and place. In its ultimate form, the “office” no longer exists and traditional work conventions such as work hours are irrelevant. Smart Work is results-oriented: it is often social and collaborative, and the result of a networked way of operating, with exchange, collaboration, and co-creation processes optimizing work and its output”.* (Cisco, 2011)

Il punto focale in questo caso è legato a come l’adozione dello Smart Working introduca l’indipendenza delle performance produttive relativamente al tempo e al luogo. Tutto ciò è possibile attraverso un cambiamento culturale dell’azienda che permette l’approccio delle nuove modalità di lavoro tra i dipendenti e un controllo da parte del manager orientato ai risultati.

*“From the outset we had defined ‘smarter working’ as letting people work where and when as they wished as long as it delivered the right results, saved costs and respected the planet. Space, technology and people management worked together intensely to make the business more effective.”* (Clapperton & Vanhoutte, 2014).

Da questa definizione si deduce, invece, che l’approccio organizzativo smart richiede l’adozione di policy orientate alla flessibilità, alla riconfigurazione degli spazi di lavoro, all’utilizzo delle nuove tecnologie e della nuova cultura manageriale al fine di raggiungere vantaggi sia in termini di efficacia che di efficienza.

*“The term “Smarter Working” has arisen worldwide to describe a new, more enlightened work environment that literally breaks down the physical barriers of “the office” as we know it. More and more, workplaces are being thoughtfully optimized to help employees do their best work—anywhere and anytime”.* (Plantronics, 2012)

La riorganizzazione del lavoro, per Plantronics, si ottiene attraverso una riconfigurazione degli spazi fisici al fine di permettere ai collaboratori di lavorare dove e quando sono più produttivi (Clapperton & Vanhoutte, 2014).

Ogni definizione mette in luce i vari punti chiave su cui l’azienda deve lavorare per introdurre al proprio interno questa nuova cultura di lavoro agile. Nello specifico, ci sono tre leve fondamentali per l’implementazione dello Smart Working: policy organizzative; strumenti tecnologici; riconfigurazione degli spazi di lavoro.

Tutto questo è però possibile solo se, alla base, sia presente un cambiamento culturale soprattutto dal punto di vista del comportamento e dello stile di leadership all'interno dell'azienda, in modo da permettere alla stessa di godere di tutti i vantaggi del nuovo modo di lavorare. Per avere un'analisi più completa, si esamineranno modelli di implementazioni usati da diverse aziende al fine di comprendere la presenza o meno di ulteriori aspetti chiave.

### **1.2.2 Modelli di implementazione dello Smart Working**

Nonostante la letteratura sul tema dello Smart Working sia poco sviluppata, si è analizzato e studiato attingendo anche a modelli di letteratura grigia, i modelli più rappresentativi per l'implementazione del nuovo metodo di lavoro e per la valutazione della maturità delle aziende a riguardo.

Il primo modello preso in considerazione è quello di Guy Clapperton e Philip Vanhoutte, descritto nel libro "Il manifesto dello Smart Working", definito come la guida per l'introduzione dello Smart Working all'interno dell'azienda. Tale schema parte dal presupposto che il cambiamento deve essere guidato dall'alto e identifica tre leve su cui l'impresa deve intervenire al fine di permettere ai collaboratori di lavorare dove e quando sono più produttivi, al minor costo ed al più basso impatto ambientale possibili (Clapperton & Vanhoutte, 2014).

I livelli del modello sono i seguenti:

- *Bricks*: considerando le caratteristiche del design interno, si individuano aree di lavoro specifiche per ogni mansione al fine di massimizzare le performance dei dipendenti e ottenere spazi smart;
- *Bytes*: utilizzo di strumenti tecnologici che permettono alle aziende di superare gli ostacoli fisici e temporali abilitando il lavoro in mobilità. In particolare l'impiego di strumenti come quelli di Unified Communication o Social Computing facilitano e supportano l'interazione tra i colleghi e le modalità di lavoro flessibile.
- *Behavior*: cambiamento di comportamento e d'interazione tra i manager e dipendenti;

Questo modello consiglia alle aziende di intervenire in alcuni punti essenziali del lavoro smart ma, non pone la sua attenzione sull'importanza dell'introduzione di policy capaci di regolare le nuove forme di lavoro flessibile e di risolvere i rischi impliciti dello Smart Working come la sicurezza dei dati.

Un secondo modello di interesse è quello proposto dalla Chess Media Group (2013) che definisce, invece, quali devono essere le caratteristiche fondamentali dei nuovi workplace al fine di attrarre talenti e stimolare i propri dipendenti. L'azienda di consulenza identifica tre aspetti chiave:

- *Enterprise social and collaboration tools*, per permettere ai dipendenti di collegarsi in maniera rapida sia con i colleghi interni all'ufficio o in altre sedi, sia con partner o fornitori esterni necessari per svolgere i vari compiti.
- *Bring-your-own-device (BYOD) policies* per supportare le postazioni flessibili per il lavoro mobile e ridurre il lavoro della funzione IT.
- *Flexible work arrangement*, permettendo ai dipendenti di poter bilanciare la vita lavorativa con quella familiare.

La Chess Media Group, per ogni aspetto sopra citato, identifica inoltre alcune iniziative che il management deve attuare:

1. Iniziative di collaborazione: il team leader deve agire come modello per incoraggiare i dipendenti ad imitare lo stesso comportamento, facilitare l'accesso del personale a tutte le applicazioni del software e comprendere le necessità tecnologiche dei collaboratori;
2. Iniziative di BYOD: essere chiaro riguardo quale device è consentito usare, creare, comunicare ed applicare una BYOD policy in collaborazione.
3. *Flexible work arrangement*: permettere ai dipendenti, attraverso la flessibilità, di svolgere il lavoro nel miglior modo possibile, di lavorare dal luogo e negli orari prediletti con l'utilizzo di qualsiasi device e generare delle policies che permettano l'utilizzo delle postazioni di lavoro flessibili durante la gestione del flusso di affari.

Anche questo programma trascura elementi essenziali al lavoro in modalità smart, quali, ad esempio, l'intervento e la riprogettazione degli spazi fisici per iniziare ad agire secondo un'ottica *activity based working*, la formazione del personale per il corretto utilizzo dei devices, etc.

Inoltre, anche la Smart Working Company ha definito un modello volto a creare una relazione collaborativa tra dipendenti e management cercando, così, di costruire una “*broad-based ownership*” in ottica di un cambiamento interno all’azienda (Heimel & Marshall, s.d.).

L’obiettivo principale del “*Whole Systems Work*” – così è chiamato il modello di riferimento – è quello di creare una conoscenza della situazione attuale dell’azienda e definire cosa è necessario fare per introdurre un cambiamento all’interno della stessa.

Il modello si articola in tre step:

1. *Clarification of the current situation*: la leadership definisce la situazione corrente dell’azienda.
2. *Development of the Whole System Event and Internal Change Agents*: eventi bozza che permettono di far comprendere alla leadership il livello di coinvolgimento e di impegno da parte dei dipendenti relativamente al nuovo approccio.
3. *Program Roll-Out: Whole System Event(s)*: evento diviso in tre giorni in cui si interagisce direttamente con i dipendenti. Dal primo giorno la leadership comprende se i messaggi che si volevano trasmettere sono stati interiorizzati nel modo giusto; nel secondo identifica cosa lasciare e cosa cambiare; nel terzo ed ultimo giorno si interroga su cosa i dipendenti desiderano e si aspettano nel futuro.
4. Questo modello centralizza la sua attenzione sulla creazione di una cultura del cambiamento, che è indispensabile per inserire il nuovo metodo di lavoro all’interno dell’azienda. Ciò comunque non basta al fine di raggiungere modalità di lavoro smart, in quanto non vanno trascurate le altre leve dello Smart Working.

Un modello che identifica lo stato di maturità dell’introduzione dello Smart Working all’interno dell’azienda è invece quello di Andy Lake descritto nel libro “*Smart Flexibility*” (Lake, 2013).

Lo “*Smart Working Maturity Model*” definisce 4 livelli di progressione per l’implementazione della nuova cultura lavorativa:

1. *Isolated Initiatives*: rappresenta il primo passo verso lo Smart Working. Questo livello comporta l’adozione di iniziative volte ad aumentare il lavoro in mobilità e l’interazione tra i dipendenti..

2. *Basic Flexibility*: livello in cui sono presenti oltre le iniziative descritte nello step precedente anche policy e dei programmi finalizzati al supporto del lavoro flessibile. In questa situazione si iniziano a comprendere i benefici ed il potenziale del lavorare in ottica smart, ma ancora non è possibile avere una strategia riguardo il workplace, la forza lavoro e la distribuzione delle tecnologie che permetterebbero ai dipendenti di scegliere dove, come e quando lavorare.
3. *Advancing Flexibility and the beginning of Smart Working*: livello nel quale le aziende iniziano ad implementare chiari piani in ottica Smart Working. In particolare in tale livello, le aziende definiscono la tabella di marcia IT per l'introduzione degli strumenti tecnologici per il lavoro mobile, piani di configurazione degli spazi di lavoro per promuovere la condivisione e la collaborazione in ufficio, diffusione di policies e di approcci che promuovono i benefici del lavorare in modo smart.
4. *Smart Working*: circostanza in cui la cultura Smart Working basata sulla fiducia e sul management per obiettivi è ben integrata e diffusa nell'azienda. In questo livello il lavoro flessibile entra a far parte della normalità, le persone riescono a lavorare in maniera efficiente anche fuori dall'ufficio, c'è grande focus nella collaborazione e apertura mentale verso l'innovazione tecnologica da parte dei dipendenti. Il raggiungimento di questo livello è possibile attraverso un grande impegno da parte della leadership ed un programma di trasformazione che coinvolge i dipendenti, la proprietà e le tecnologie.

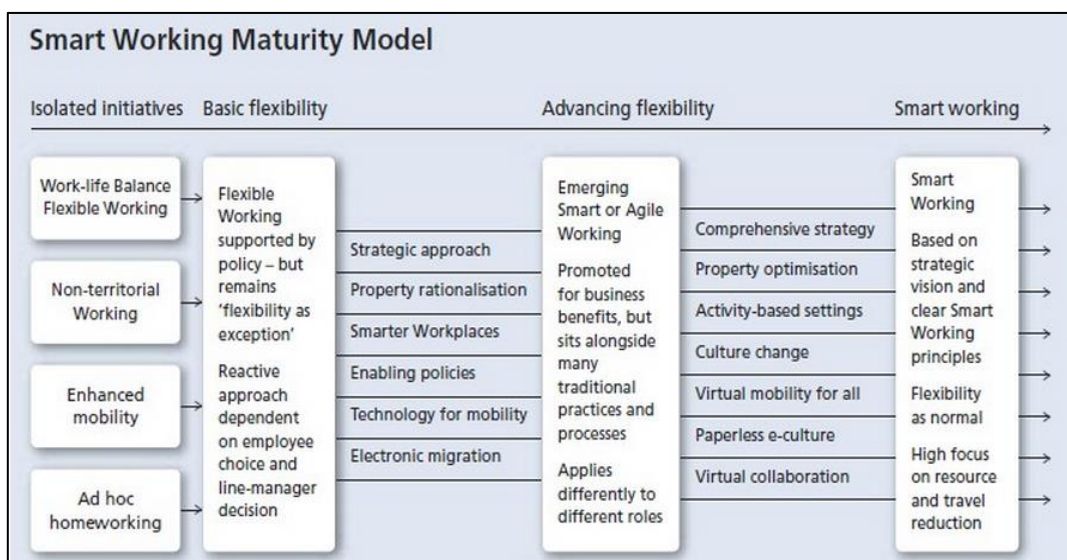


Figura 1.1 - Lo Smart Working Maturity Model

Un modello che descrive due componenti Smart essenziali quali il modo di lavorare e le attività al fine di raggiungere un'organizzazione efficiente è quello di Knoll (Knoll, 2010). In particolare, questo modello afferma che attualmente esistono tre modi principali di lavorare (si veda figura 1.2): *focus*, ovvero lavoro individuale svolto in ambienti che riducono le interruzioni e supportano la concentrazione; *share*, cioè lo svolgimento del lavoro in singole postazioni o in spazi di lavoro collaborativi dove avviene lo scambio d'idee tra un ristretto numero di persone; *team*, ossia un gruppo di lavoro finalizzato al raggiungimento di specifici obiettivi che svolge le proprie mansioni in spazi formali o informali. Le attività vengono descritte, invece, come l'insieme di comportamenti informali alla base delle interazioni sociali.



Figura 1.2 – Modello di Knoll: Focus, Share, Team

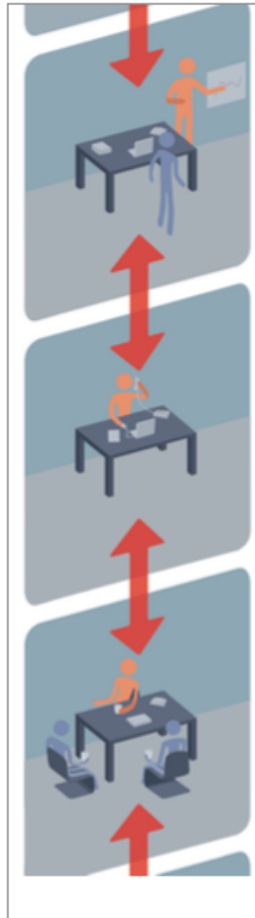
Dal modello si evince, inoltre, come il flusso di informazioni e il passaggio da una modalità di lavoro ad un'altra siano particolarmente critici per l'efficacia organizzativa. Di conseguenza, Knoll suggerisce due modalità di *workspace integration* che possono migliorare le performance:

- *Horizontal Workspace Integration*: spazi di lavoro nell'azienda divisi in base alla mansione da svolgere; il lavoratore si sposta orizzontalmente da uno spazio all'altro a seconda del compito.



Figura 1.3 - Modello di Knoll: Horizontal Workspace Integration

- *Vertical Workspace Integration*: il dipendente ha una postazione fissa che si modifica in relazione alle esigenze dell'operatore stesso.



**Figura 1.4 - Modello di Knoll: Vertical Workspace Integration**

Nel modello sopra descritto si evince come il modo di lavorare, le attività, il flusso di informazioni e il passaggio da una modalità all'altra siano elementi di prima importanza per ottenere un'organizzazione aziendale Smart. Tuttavia, questi aspetti non sono gli unici da considerare per un completo approccio alla cultura Smart Working.

La presenza di questi modelli nella letteratura, seppur ancora ridotta, indica che l'argomento si sta diffondendo sempre di più e che le aziende stanno ponendo attenzione ed interesse a riguardo. Nonostante questo, dopo un attento studio sul tema dello Smart Working ed un'analisi dei modelli sopra descritti, si è arrivati alla conclusione che ancora non esiste una guida completa che tenga in considerazione tutti gli aspetti essenziali dello Smart Working e che risulti capace di far comprendere alle



organizzazioni interessate quali sia il loro vero livello di maturità d'implementazione del cambiamento. Inoltre, per avere una descrizione completa riguardo il "lavoro agile", di seguito si esporranno le caratteristiche dello Smart Working per poi proseguire ed analizzare gli elementi chiave sopra citati.

### **1.2.3 Le caratteristiche dello Smart Working**

Di seguito si analizzeranno le diverse caratteristiche dello Smart Working per ottenere una descrizione ed un quadro di riferimento completo riguardo la tematica di riferimento. Gli aspetti dello Smart Working studiati sono essenzialmente quattro: la flessibilità, intesa sia come capacità dell'azienda di adattarsi che come concetto secondo cui il lavoratore sceglie quando e dove lavorare; la fiducia tra i componenti dell'azienda per raggiungere insieme i risultati desiderati; la collaborazione e la comunicazione, sia da parte del top management verso i dipendenti, che tra i dipendenti stessi; la responsabilità e l'autonomia dei dipendenti, necessarie per il lavoro smart.

#### **Flessibilità**

Il modello definito dalla ricerca "*Towards a definition of flexibility*" descrive la flessibilità come la capacità di adattarsi ai cambiamenti e studia un suo sviluppo attraverso l'analisi di 4 dimensioni: temporale, inteso come tempo impiegato dall'organizzazione per reagire al cambiamento; range, ovvero potenziale risposta che l'organizzazione dispone per il cambiamento; intenzionale, cioè il comportamento offensivo o meno dell'azienda; focus, l'azienda può utilizzare sia i mezzi interni che esterni per adattarsi al cambiamento (Golden & Powell , 1999 ). Nel nuovo contesto competitivo, la risorsa critica che determina il successo o meno del cambiamento è il personale, che si differenzia tra gli individui che lo compongono: le persone hanno diverse esperienze, giudizi, esigenze, stili di vita ed interessi.

Di conseguenza, quattro tipologie di strategie organizzative flessibili divengono sempre più utilizzate: interna, cioè la capacità di rispondere ai cambiamenti della domanda utilizzando la *workforce* a disposizione; esterna, dunque l' utilizzo di forza lavoro esterno quando necessario; quantitativa, cioè il numero di lavoratori, il numero di ore di lavoro, etc.; qualitativa, intesa come abilità di cambiare il contesto di lavoro, di cui un esempio può essere la *job rotation* (Johnson, 2004). Dal punto di vista della nuova cultura lavorativa, la flessibilità è l'apertura mentale da parte dell'azienda verso i nuovi modi di lavorare, evitando così di congelare lo Smart Working in una rigida formula (Flexibility, 2011).

Da qui si evidenzia l'importanza di questa caratteristica, soprattutto in una circostanza come quella attuale, dove le innovazioni e gli strumenti hanno reso le modifiche sempre più rapide e frequenti. Tale peculiarità permette inoltre all'azienda di sfruttare i cambiamenti come un differenziale competitivo e di evitare di scomparire dal mercato (Regev & Wegman, 2004). Questa abilità, se ben integrata all'interno della cultura societaria, dà la possibilità ai dipendenti di scegliere per quanto tempo, dove e quando lavorare (Financial Times, 2013), consentendo ai lavoratori stessi di essere efficienti in qualsiasi posto essi si trovino, sia in ufficio, in aeroporto o a casa (Coplin, 2013). Si utilizzano, inoltre, forme di flessibilità anche nell'impiego degli strumenti tecnologici, adattandoli al contesto e all'uso richiesto e nelle policy, essenziali per definire e monitorare il *flexible work*.

### **Fiducia**

La letteratura definisce la fiducia come “*the belief that an entity has about other entity, from past experiences, knowledge about the entity’s nature and/or recommendations from trusted entities. This belief express an expectation on the entity’s behavior, which implies a risk*” (Josang, 1996). Come si deduce dalla definizione, questa componente è una caratteristica essenziale per l'introduzione dello Smart Working dato che permette sia al/ai dipendenti che al top management di avere un punto di vista comune al fine di raggiungere insieme l'obiettivo desiderato. Michael Covey afferma che la fiducia ha le qualità per “creare successo e prosperità senza confronti in ogni dimensione della vita” (Covey, 2008), sottolineando come questa sia una cosa su cui si può agire per farla crescere.

Lo stesso scrittore individua 5 principali tipologie di fiducia:

- *Self Trust*: affinché gli altri si fidino di noi, ci si deve fidare prima di tutto di noi stessi. Questa tipologia di fiducia assicura al top management il rispetto dei compiti e dei tempi da parte dei dipendenti.
- *Relationship Trust*: le persone con le quali si interagirà avranno fiducia in noi solo dopo che noi l'avremo in noi stessi.
- *Organizational Trust*: è il modo in cui i leader stabiliscono la fiducia nella propria organizzazione. Molto importante nello Smart Working è credere nella propria organizzazione, dato che in caso contrario l'introduzione dello stesso sarebbe controproducente.

- *Market Trust*: La fiducia che le altre aziende ed il mercato esterno danno all'impresa
- *Societal Trust*: Fiducia che l'azienda ottiene quando contribuisce in qualche modo nella società.

In ottica Smart Working, le prime quattro forme di fiducia sono le più importanti. In questo contesto, infatti, è molto importante che il dipendente sia entusiasta di lavorare in modo smart, abbracciando positivamente qualsiasi modalità di flessibilità.

<b>Competenze Chiave</b>	<b>I dipendenti potranno</b>
<i>Self Trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agire con integrità</li> <li>• Dare un esempio positivo</li> <li>• Assumersi la responsabilità</li> </ul>
<i>Relationship Trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppare fiducia</li> <li>• Mantenere l'impegno</li> <li>• Raggiungere risultati per mezzo degli altri</li> <li>• Risolvere i problemi di creatività</li> <li>• Sviluppare business relationship</li> </ul>
<i>Organizational Trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lead change</li> <li>• Creare un team di lavoro</li> <li>• Ingaggiare le persone giuste</li> <li>• Piano per la successione</li> <li>• Comunicare la vision</li> <li>• Sviluppare le capacità del team</li> </ul>
<i>Market Trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelizzare i clienti</li> <li>• Accrescere la reputazione dell'impresa</li> </ul>
<i>Societal Trust</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contributo alla società</li> </ul>

**Tabella 1.1 - Modello di Covey: Tipologie di Fiducia**

## **Collaborazione e comunicazione**

Nello Smart Working la Collaborazione e la Comunicazione agiscono sia a livello verticale, cioè dal top management ai dipendenti, che a quello orizzontale, ovvero tra i singoli dipendenti al fine di lavorare insieme. Infatti, il top management, dopo aver scelto di intraprendere questo cambiamento culturale verso lo Smart Working, deve comunicare, far capire e coinvolgere i propri dipendenti, affinché anche essi vogliano questa trasformazione (Clapperton & Vanhoutte, 2014).

La comunicazione tra datore di lavoro e impiegati è molto importante tanto da caratterizzare in modo profondo sia le performance dei lavoratori che, di conseguenza, gli obiettivi dell'azienda, come l'introduzione dello Smart Working (Powers, 2014). Inoltre assume particolare importanza, all'interno di una realtà aziendale, saper collaborare e lavorare in team (Pavarin & Scorzoni, 2006), creando un'interdipendenza positiva nel gruppo attraverso la comune collaborazione per risolvere il problema e ottenere i risultati desiderati. Oggi gli strumenti tecnologici agevolano e facilitano la comunicazione e la collaborazione all'interno dell'azienda (Clapperton & Vanhoutte, 2014) permettendo di parlare con il collega in qualsiasi posto e in qualsiasi ora. In particolar modo i social oggi permettono di trovare le persone di cui si ha bisogno, inserirle all'interno di un gruppo ed iniziare a collaborare e comunicare con loro in modo facile e rapido (Coplin, 2013). Anche gli spazi fisici possono essere progettati in modo tale da supportare e sfruttare queste caratteristiche.

## **Responsabilità ed autonomia**

Nella nuova cultura lavorativa non c'è più la centralizzazione e il controllo orario delle risorse, ma si lascia che i dipendenti scelgano dove e quando lavorare dandogli quindi autonomia e responsabilità delle scelte (Coplin, 2013), aumentando conseguentemente il loro coinvolgimento e la loro soddisfazione (Flexibility, 2011) e migliorando il lavoro in team (Kim, et al., 2009). Ci sono diverse iniziative del lavoro smart che hanno queste proprietà, una tra tutte il *Flexible work* che fornisce ai lavoratori l'abilità di “*to make choices influencing when, where, and for how long they engage in work-related tasks*” (Hill, et al., 2008). Affinché tutto questo sia profittevole e conveniente non solo per il dipendente ma anche per l'azienda, è necessaria un'ottima qualità della leadership (Lang & Lee, 2010) e un cambiamento della valutazione delle performance verso una cultura *result-oriented* (Flexibility, 2011).

Nonostante questo, dare la possibilità al dipendente di scegliere dove inizia e finisce il proprio lavoro, oltre a portare benefici in termini di soddisfazione, elimina il concetto di ritardo in quanto l'impiegato sceglie il proprio orario lavorativo giornaliero (Fenwick & Tausing, 2001).

### **1.3 Le leve dello Smart Working**

Nel seguente paragrafo si descriveranno le leve dello Smart Working. In particolare saranno illustrati i quattro aspetti fondamentali su cui l'azienda dovrà intervenire al fine di poter integrare nella propria realtà questa nuova cultura organizzativa.

Le esposizioni presenti in tale paragrafo quindi, verteranno ad illustrare l'importanza dell'utilizzo dei nuovi strumenti tecnologici – *Unified Communications and Collaboration, Social Computing, Cloud Computing* e Virtualizzazione del Desktop – che permettono alle aziende di superare barriere fisiche e temporali attraverso l'abilitazione del lavoro mobile, dell'introduzione di policy flessibili tali da ridurre o addirittura eliminare completamente i vincoli di luogo e di orario, della ridefinizione degli spazi di lavoro in modo da trasformare i diversi luoghi in risorse differenziali per le performance del singolo, del gruppo e dell'azienda stessa, ed infine della cultura manageriale essenziale per iniziare ad approcciare i nuovi modelli lavorativi.

#### **1.3.1 Le nuove tecnologie**

Ciò che si vuole evidenziare in questo sotto paragrafo è il fatto di come un efficace ed appropriato utilizzo delle nuove tecnologie a disposizione possa facilitare lo sviluppo delle iniziative di Smart Working (Flexibility, 2011) e, conseguentemente, abilitare ed agevolare l'implementazione delle altre leve del modello.

In uno scenario in cui le organizzazioni si trovano a dover ridurre le distanze che le separano da clienti e fornitori e a dover gestire la frequente dislocazione fisica dei propri dipendenti, le nuove ed emergenti ICT giocano un ruolo assolutamente centrale (Corso et al., 2006). Le tecnologie possono essere di fatto considerate come lo strumento che permette alle aziende di superare barriere fisiche e temporali, attraverso sia l'abilitazione del lavoro mobile (Wheatley, 2012) sia alla transizione a metodi lavorativi globalmente distribuiti e virtuali (Mattareli & Gupta, 2009).

L'utilizzo appropriato delle ICT porta ad una frammentazione delle attività ed ad un conseguente aumento della flessibilità, consentendo alle persone di essere sempre connesse (Couclelis, 2000) a prescindere da dove si trovino, siano esse in mobilità o in sede, riducendo così anche la sensazione di isolamento ed abbattendo i costi delle trasferte.

Sfruttando le opportune tecnologie, le persone possono lavorare in maniera più efficiente sia che si trovino in ufficio sia che si trovino al di fuori dello stesso grazie al supporto di strumenti ICT abilitanti la comunicazione a distanza i quali permettono di lavorare secondo le tempistiche ed i luoghi ritenuti più adatti (TW3, 2013).

Le spinte verso modalità di lavoro globalmente distribuite sono guidate dall'abilità delle tecnologie di connettere le persone a nuove tipologie di posti e spazi fisici, siano essi uffici utilizzati in nuovi modi e luoghi tradizionali connessi con nuove modalità o siano essi spazi completamente nuovi come case o spazi pubblici esterni all'azienda adibiti per la prima volta ad uffici (OGC & DEGW, 2008).

Nell'attuale *Knowledge Society* le tecnologie sono necessarie per far sviluppare alle imprese processi decisionali più agili ed efficienti e, allo stesso tempo, per favorire l'innovazione ed il cambiamento delle stesse (Corso, et al., 2008).

Gli strumenti tecnologici potenzialmente a disposizione delle imprese – Wi-Fi, *telepresence*, *Cloud Computing*, intranet aziendali, etc. – sono innumerevoli ma, al fine di semplificarne la presentazione, si è pensato di trattarli in base alla tipologia di supporto delle stesse in ambito Smart Working.

Si possono dunque identificare tre macro categorie in base agli strumenti utilizzabili per promuovere (i) la collaborazione, (ii) la socialità e (iii) l'accessibilità alle informazioni.

I tre ambiti sotto cui rientrano le tecnologie digitali sono i seguenti:

- *Unified Communications and Collaboration*
- *Social Computing*
- *Cloud Computing* e Virtualizzazione del Desktop

## Unified Communication and Collaboration

Globalmente le aziende sono spinte verso l'unificazione dei propri canali di comunicazione e collaborazione principalmente con il fine di aumentare la produttività dei propri dipendenti e di ridurre i costi relativi alla condivisione interna delle conoscenze e dei *know-how*. Lo strumento che le imprese possono sfruttare per ottenere tali fini è quello dello *Unified Communication and Collaboration* (UCC) il quale, grazie alla forte componente tecnologica, abilita le persone ad utilizzare il mezzo di comunicazione più adatto ad ogni situazione ed attività da svolgere (Kryvinska, et al., 2010).

L'implementazione di tale concetto permette in generale l'integrazione di metodi di comunicazione e condivisione di tipo audio, video e dati in un'unica piattaforma accessibile attraverso una comune interfaccia utente come PC, browser Web, laptop, smartphone, tablet, etc. (IDC, 2013; Cisco, 2011).

Le tecnologie di UCC sono particolarmente efficaci nel migliorare comunicazione e collaborazione tra le persone in quanto unificano, semplificano ed automatizzano le attività, facilitando così il superamento di ostacoli che limitano la produttività sia dei team che dei singoli. Infatti, quanto più efficacemente vengono scambiate informazioni all'interno dell'azienda tanto più questa risulterà produttiva (CDW, 2011).

CDW<sup>1</sup> (2011) identifica sei principali applicazioni caratteristiche delle tecnologie UCC:

- *Presence*. È un'applicazione che abilita la registrazione e la condivisione dello stato di qualsiasi utilizzatore all'interno dell'organizzazione, permettendo sia di mantenere le persone connesse a prescindere da dove si trovino, sia di essere in grado di sapere se le persone stesse sono disponibili nel momento desiderato.
- *Instant messaging*. Combinata con l'applicazione precedente, permette di inviare messaggi in tempo reale ad utenti disponibili utilizzando uno strumento di chat disponibile sul proprio device.
- *Mobile Voice Access*. Permette il trasferimento delle chiamate su qualsiasi altra estensione e fornisce la possibilità di passare, per esempio, dallo smartphone al telefono fisso durante il corso della telefonata.

---

<sup>1</sup> CDW è una compagnia leader in U.S. e Canada per la fornitura di soluzioni IT integrate.

- *Single Number Reach* e *Single Voicemail*. La prima applicazione permette l'utilizzo di un numero unico tra mobile e fisso, indirizzando le chiamate in entrata verso il telefono attivo in un dato momento. La seconda applicazione, invece, unifica le due diverse segreterie telefoniche in una unica.
- *Unified inbox*. Evoluzione del *Single Voicemail*, riunisce ed organizza tutte le forme di comunicazione – segreteria telefonica, e-mail, fax, etc. – in un'applicazione sola, con un conseguente potenziale aumento della produttività del singolo.
- *Conferencing* e *Collaboration Applications*. Queste applicazioni abilitano diversi utilizzi quali, ad esempio, il *voice conferencing*, la condivisione di contenuto visivo, la condivisione di contenuto online, l'utilizzo condiviso di lavagne interattive e le video conference in tempo reale. Grazie a questi strumenti, utilizzatori dispersi geograficamente possono partecipare interattivamente a conferenze virtuali scambiandosi conoscenze ed informazioni in tempo reale senza bisogno di abbandonare le proprie postazioni.

Si deduce che i benefici ottenibili grazie a queste tecnologie sono molti. In particolare, un utilizzo efficace ed efficiente delle *Unified Communications and Collaboration*, oltre a vantaggi già citati, può portare ad un aumento della produttività con conseguente miglioramento del servizio al cliente, a riduzioni delle spese di comunicazione e ad un abbattimento dei costi dovuti agli spostamenti che porta ad una riduzione dell'impatto ambientale (HP, 2009).

### **Social Computing**

La produttività ed il successo di un'organizzazione dipendono in gran parte dalla velocità e dall'efficienza con cui avvengono la comunicazione e lo scambio di informazioni tra le risorse per ottimizzare il processo decisionale (CDW, 2011). Uno strumento tecnologico particolarmente adatto a tali fini è il Social Computing, ovvero un approccio che permette agli individui stessi di implementare tecnologie informative e collaborative al fine di supportare le interazioni tra gruppi di persone (Gartner, 2013).

Il Social Computing include categorie quali social networks, wiki<sup>2</sup>, blogs, forum di discussione, condivisione di media in streaming e microblog<sup>3</sup> che, se implementate

---

<sup>2</sup> I Wiki sono siti web collaborativi che possono essere modificati e revisionati da chiunque

<sup>3</sup> Il microblog è una forma di pubblicazione costante di piccoli contenuti in Rete, sotto forma di messaggi di testo (normalmente fino a 140 caratteri), immagini, video, audio MP3 ma anche segnalibri, citazioni, appunti



correttamente, rappresentano una forte spinta al cambiamento dei tradizionali metodi di comunicazione tra dipendenti (Intel, 2009).

Attraverso la socialità aziendale i dipendenti possono connettersi e collaborare tra di loro sia scambiandosi informazioni e conoscenza (Microsoft, 2011; Intel, 2009) ma anche sfruttando il dialogo e l'interazione (Deloitte, 2011; Erickson, 2013). Inoltre, cambiando il metodo di organizzare le informazioni ed incoraggiando la condivisione di idee all'interno dell'azienda, il Social Computing facilita l'apprendimento e promuove l'innovazione (Intel, 2009).

### **Cloud Computing e Virtualizzazione del Desktop**

Il Cloud Computing è definibile come la possibilità di fruire, tramite pagamento in base all'utilizzo effettivo, di risorse di elaborazione on-demand su internet, dalle applicazioni ai data center (IBM, 2014). Grazie al Cloud è possibile accedere alle informazioni da qualsiasi luogo ed in qualsiasi momento, eliminando così la necessità di essere nello stesso luogo fisico dove si trovano gli hardware in cui sono archiviati i propri dati. Si può dunque rapidamente accedere a risorse IT flessibili e a basso costo semplicemente collegandosi al Cloud da un qualsiasi device – desktop, laptop, tablet, smartphone, etc. – che abbia un accesso ad internet (Amazon, 2014; Huth & Cebula, 2011).

Il Cloud Computing può essere classificato in base a due dimensioni non esclusive, ovvero le tipologie di servizi offerti ed i modelli di implementazione. Per quanto riguarda la prima dimensione, si possono acquistare servizi Cloud di tre tipi che differiscono principalmente per le risorse alle quali il cliente può accedere: (i) *Software as a Service (SaaS)*, (ii) *Platform as a Service (PaaS)* e (iii) *Infrastructure as a Service (IaaS)*. I modelli di implementazione, invece, si differenziano in base alla tipologia di utilizzatori a cui sono indirizzati e possono essere i seguenti: (i) *Private Cloud*, (ii) *Public Cloud*, (iii) *Community Cloud* e (iv) *Hybrid Cloud* (IBM, 2014; Huth & Cebula, 2011; NIST, 2011).

In generale, il Cloud Computing sta cambiando il modo in cui la tecnologia fornisce valore alle organizzazioni ed è un potente strumento per l'allineamento della strategia di business aziendale con quella IT (Oracle, 2013).

Un altro strumento tecnologico in grado di abilitare modelli di lavoro di tipo Smart Working e di eliminare quindi le barriere fisiche e geografiche è la virtualizzazione e, nello specifico, la virtualizzazione del desktop (VDI<sup>4</sup>). Con il termine virtualizzazione del desktop ci si riferisce ad una tecnologia che disaccoppia il sistema operativo, le applicazioni ed i dati dall'hardware del PC e li trasferisce ad un data center, al quale l'utilizzatore può accedere in modalità remota da qualsiasi device (Gartner, 2013b; Netrepid, 2014). In questo modo si possono raggiungere due principali obiettivi, ovvero (i) dare maggior controllo all'IT sulla piattaforma client in modo da poterne semplificare la gestione e (ii) rispettare i desideri di flessibilità e mobilità degli utilizzatori (Intel, 2011). L'implementazione della virtualizzazione del desktop può portare all'azienda a risparmiare sui costi relativi agli hardware ed al consumo energetico, a migliorare l'efficienza e ad aumentare sicurezza e controllo (Cisco, 2013).

### **Sicurezza dei dati**

Come discusso, la tecnologia abilita la mobilità del lavoro e l'ubiquità delle informazioni nonché la facilità nel reperirle. Da queste considerazioni emerge però un'importante questione di cui le imprese devono tener conto in fase di implementazione delle tecnologie sopra descritte, quella della sicurezza dei dati. Quando il network delle connessioni si limitava solo alle mura degli uffici o, al più, all'interno delle varie sedi, la salvaguardia dei dati sensibili aziendali era gestibile con più facilità. Con l'avvento delle tecnologie mobile, social e Cloud e con l'introduzione delle modalità di lavoro da remoto la sicurezza dei dati diventa una questione che preoccupa molte imprese (Mahajan & Foggin, 2007). Le aziende si trovano così a cercare di offrire ai propri dipendenti la flessibilità di cui hanno bisogno per lavorare in maniera Smart e, allo stesso tempo, a proteggere i propri dati sensibili. A tal fine si possono generalmente intraprendere due strade: (i) rendere l'accesso remoto il più sicuro possibile, permettendo, per esempio, l'accesso a dati sensibili solo attraverso device aziendali o proibendo la consultazione di tali dati dall'esterno dell'ufficio; (ii) spostarsi verso un nuovo modello di Cloud Computing concepito fin dall'inizio per l'utilizzo da qualsiasi luogo e con dispositivi di sicurezza integrati (Flexibility, 2011).

---

<sup>4</sup> La sigla VDI deriva dall'inglese *Virtual Desktop Infrastructure*.

Viceversa, anche chi lavora in remoto deve essere consapevole dei rischi legati ai dati sensibili e necessita, in generale, di quattro livelli di sicurezza (Siddiqui, 2012):

- Una VPN<sup>5</sup> sicura e forti certificazioni, in modo da far accedere al sistema aziendale solo coloro che sono autorizzati e criptare tutte le informazioni che passano da un network non fidato.
- *Identity Awareness*, cioè assicurarsi che gli utilizzatori possano raggiungere solo i dati e le applicazioni di loro pertinenza.
- *Data Leakage*, ovvero prevenire la perdita e la fuga di dati critici per l'azienda.
- *Device Security*. Chi lavora da remoto lo fa utilizzando diverse tipologie di device, le quali devono assolutamente essere munite di protezioni interne in quanto lo smarrimento di uno di questi device può causare gravi problemi all'azienda.

In generale, la chiave per l'approccio alla tutela dei dati è capire i rischi che si possono incontrare e cercare di prevenirli mettendo in sicurezza i dati sensibili con l'aiuto del dipartimento IT e definendo delle policy specifiche a riguardo (Microsoft, 2011).

Dunque la sicurezza dei dati aziendali è una questione che, se non viene approcciata nella giusta maniera, rischia di diventare una vera minaccia per l'organizzazione nonché una barriera all'introduzione dello Smart Working.

### **1.3.2 Le policy organizzative**

I nuovi modelli di lavoro riducono o addirittura eliminano completamente i vincoli di luogo e di orario, attraverso l'introduzione di forme di flessibilità che permettono ai dipendenti di definire dove e quando svolgere le proprie mansioni (L.Rau & M.Hyland, 2002), e, conseguentemente, di essere efficienti in qualsiasi posto essi si trovino (Coplin, 2013).

Le iniziative smart di flessibilità sono di due tipologie: *temporal flexibility* e *spatial flexibility* (Greenberg & Landry, 2011). Il *temporal flexibility* è un'iniziativa che permette ai dipendenti di scegliere quando e per quanto tempo lavorare settimanalmente (Kossek & Friede, 2006). Di conseguenza il manager non valuterà più le ore dell'impiegato ma effettuerà un controllo basandosi sul raggiungimento o meno degli obiettivi stabiliti nei tempi previsti.

---

<sup>5</sup> *Virtual Private Network*, ovvero una rete di telecomunicazioni privata che permette l'estensione di una rete privata locale.

L'introduzione di queste tipologie di iniziative porta dei vantaggi sia per il dipendente, il quale riesce a conciliare la vita lavorativa con quella familiare, sia per l'azienda che, grazie alla riduzione degli assenteismi, turnover, overtime e stress dei dipendenti, registra un aumento della produttività. (Fenwick & Tausig , 2001). Il *spatial flexibility* permette ai dipendenti, invece, di lavorare fuori dal classico ufficio (Kossek & Friede, 2006).

Le diverse opzioni di *temporal flexibility* sono (Flexibility, 2011; Greenberg & Landry, 2011):

- *Flexitime*: si ha quando, attraverso la definizione di accordi, l'azienda permette al dipendente di avere orari flessibili di inizio e fine lavoro giornaliero, mantenendo comunque costante l'ammontare totale di ore settimanali lavorative (Haar, 2014; Roodt & Ordendaal , 2004; Lake, 2013).
- *Annualised hours*: iniziativa flessibile che permette al dipendente di lavorare le ore annuali definite da contratto in quantità variabile secondo l'accordo stabilito con il manager. Le *Annual hours* sono formate da tre componenti quali: *Rostered hours* (totale ore annue richieste), *Holidays* (ore di vacanza) e *Reserve hours* (ore extra che possono servire per operazioni straordinarie come training). L'obiettivo delle aziende è di distribuire il carico di lavoro in modo tale da avere le risorse necessarie nei periodi di picco della domanda e, invece, diminuire il numero del personale quando la richiesta del prodotto è bassa. Con questo schema l'azienda ottiene un significativo risparmio riguardo il pagamento degli straordinari (Flexibility, 2010).
- *Compressed working weeks*: forma di flessibilità che consente al dipendente di concentrare le ore di lavoro settimanali in pochi giorni. Questo permette alle aziende di offrire il proprio servizio per un periodo di tempo più lungo e soddisfare le necessità del cliente (Washington State University Cooperative Extension Energy Program, 1998). Per utilizzare questa modalità di lavoro flessibile l'azienda deve schedulare il personale in modo tale da averlo sempre a disposizione, soprattutto nelle ore di punta (Perrin, 2001).
- *Term-time working*: si ha quando si permette al genitore di lavorare solo nel periodo di tempo in cui il figlio è a scuola, dandogli in media 13 settimane off all'anno e permettendogli di passare l'estate, il natale e la pasqua con il figlio. (Knowles, 2014).

- *Part-time*: si ha quando un dipendente lavora meno ore rispetto al caso del full-time. Tale forma di flessibilità permette al dipendente di conciliare la vita lavorativa con quella familiare e all'azienda di attrarre un numero maggiore di dipendenti (Perrin, 2001).

Il contratto part-time può essere di vari modi quali:

1. Ore giornaliere di lavoro uguali al full time ma meno giorni settimanali;
2. Stesso numero di giorni lavorativi settimanali del full time ma meno ore al giorno;
3. Variazione del periodo di lavoro (es. una settimana si lavora e una di pausa);
4. Combinazione dei metodi sopra descritti.

Nel caso in cui tale modalità di lavoro fosse per un limitato periodo di tempo allora si ha il *voluntary reduced hours*.

- *Job sharing*: forma di flessibilità in cui i dipendenti si dividono le ore di lavoro full-time. In questo caso le responsabilità, i compiti e i ruoli devono essere ben coordinati per ottimizzare la produttività (Javitch, 2006). Questa modalità di lavoro permette al personale di collaborare, di imparare l'uno dall'altro e alle aziende di sfruttare un ampio range di *skills*.
- *Career breaks*: periodo di tempo in cui il dipendente decide di interrompere la propria professione per uno sviluppo professionale o per questioni personali.
- *Zero hours contract*: è un contratto in cui il dipendente si rende disponibile per un lavoro, tipicamente definito "lavoro a chiamata", che il datore in caso di necessità gli offre.

Le opzioni di *spatial flexibility* sono invece :

- *Mobile working*: è definito come l'uso degli strumenti tecnologici mobili per svolgere i propri compiti in locazioni, tempi e contesti che superano i vincoli aziendali (Chatterjee, et al., 2009). Perciò, grazie ai nuovi strumenti tecnologici il dipendente può svolgere le diverse mansioni anche al di fuori dall'ufficio. Il vantaggio dell'utilizzo dei *devices* è di essere continuamente efficienti, svolgere più operazioni senza distrarsi ed essere costantemente reperibili (Middleton & Cukier, 2006). D'altra parte c'è il rischio che i problemi e le questioni lavorative invadano la vita privata del dipendente (Prasopoulou, et al., 2006).

Tale modalità di contratto è utilizzata principalmente dai dipendenti che sono sempre in movimento (Perrin, 2001).

- *Working from satellite offices*: in questo caso il dipendente, invece di lavorare nell'ufficio convenzionale, utilizza uffici dell'impresa a lui più comodi o più vicini al cliente. Quindi sono filiali il cui scopo è ridurre il pendolarismo dell'impiegato.
- *Working from neighbourhood work center*: anche in questa forma di *spatial flexibility*, come in quella precedente, il dipendente sceglie di lavorare in postazioni differenti dall'ufficio convenzionale per ridurre così i viaggi e il tempo perso. Tuttavia in questo caso l'edificio non è dell'azienda ma di terzi, come ad esempio un co-working, ovvero un posto di lavoro condiviso da più aziende.
- *Working as virtual teams*: lavoro di gruppo tra dipendenti situati in luoghi geograficamente distanti che comunicano attraverso strumenti tecnologici (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Molto spesso il tempo di vita di tale team è limitato, la distanza geografica comporta scarsi incontri *face-to-face*. Per ottenere un *virtual team* efficiente è importante definire lo scopo del team e il ritmo di lavoro. Tale modalità di lavoro presenta vantaggi soprattutto per i dipendenti che sfruttando gli strumenti tecnologici, riescono a risparmiare tempo e a ridurre gli spostamenti (Molino, 2013)
- *Sharing space in the office: Hot Desking*: è una forma di flessibilità di spazio in cui due o più persone condividono lo stesso scrivania. Di solito usata quando lo staff non è in ufficio nello stesso tempo e quando non si vuole creare conflitti per la condivisione dello stesso spazio. Prima della sua introduzione lo staff deve essere formato al fine di un giusto utilizzo. Tale comportamento permette un efficiente sfruttamento degli luoghi lavorativi e facilita la comunicazione e la collaborazione tra i colleghi (Lengnick-hall, et al., 2013).
- *Activity Based Workplace*: si ha quando i dipendenti scelgono il proprio posto di lavoro in base alla mansione che devono svolgere. Quindi il personale non ha una propria scrivania e un luogo di lavoro fisso. L'introduzione di un'iniziativa di questo tipo richiede uno studio e un'analisi delle modalità di lavoro presenti in azienda per progettare l'ufficio sulla base delle esigenze riscontrate.

In fine, affinché questa iniziativa abbia successo, le persone devono ben sapere la mansione da svolgere ogni giorno per poter scegliere il posto più adatto (Crowe-Hardy & Mitchell, 2012).

Oggi il contesto aziendale sta cambiando rapidamente. Molte aziende stanno introducendo queste iniziative di flessibilità, fornendo al proprio personale *flexible workspace* e *devices* che permettono l'accesso ai servizi aziendali in ogni posto (Forrester Consulting, 2012). L'adozione di queste iniziative deve essere però regolata da adeguate policy aziendali, specifiche per ogni circostanza dato che non esiste una sola soluzione per controllare tutti i piani di lavoro flessibile. La policy deve bilanciare i diritti dei dipendenti con i rischi dell'impresa (Kneller, et al., 2012) che nel caso del *flexible working* sono la responsabilità, la sicurezza dei dati e la modifica dei dati personali.

Studi hanno dimostrato che quando le policy e le procedure sono conformi alla realtà aziendale, la soddisfazione dello staff e il *retention rate* sono alti e, conseguentemente, lo è anche la produzione (Logicalis, 2012). Infine, un importantissimo supporto per l'introduzione di queste modalità di lavoro è dato dai strumenti tecnologici, che permettono di implementare nuove forme di organizzazione e modalità di lavoro migliorando anche la qualità della vita lavorativa (Brewer, 1998).

### **1.3.3 Gli spazi fisici di lavoro**

Il cambiamento contestuale in atto, le spinte verso la *knowledge economy* e l'emergente bisogno di *smartness* spingono sempre più gli individui a ricercare maggiore libertà e flessibilità anche nello svolgimento delle attività lavorative all'interno degli uffici. In oltre, si prevede che entro il 2020 più del 50% della forza lavoro sarà composta da persone appartenenti alla cosiddetta *generation Y* – i nati tra il 1979 ed il 1997 – ovvero la prima generazione profondamente influenzata dalle nuove tecnologie e caratterizzata per natura da forte flessibilità e mobilità. Date le caratteristiche peculiari di tali individui, essi ricercano la connessione e la condivisione con i propri coetanei e sono particolarmente propensi a nuove esperienze e metodi di lavoro (O'Neil, 2010). Tutto ciò si traduce in un indispensabile adattamento delle imprese a tali esigenze anche attraverso nuove conformazioni dello spazio fisico in base alle necessità della propria forza lavoro, trasformandolo in un luogo di collaborazione nonché in una risorsa per il singolo, per il gruppo e per l'azienda stessa (Wymer, 2008).

Le persone richiedono direttamente o indirettamente luoghi di lavoro di tipo *Activity Based*, ovvero spazi lavorativi dinamici, stimolanti, flessibili ed adattabili alle varie ed eterogenee attività giornaliere, con zone dedicate alla concentrazione individuale ed altre dedicate al lavoro in team. I dipendenti sono così in grado di poter scegliere l'area di lavoro che meglio si presta ai compiti da svolgere in un dato momento, alternando agilmente momenti di privacy e riservatezza con momenti di confronto e collaborazione. Nel contesto descritto le persone si sentono valorizzate e, di conseguenza, risultano più produttive e maggiormente legate alla propria azienda (Harris, 2013; Wyllie, et al., 2012; Office of the Government Architect, 2013).

Tra le leve delle iniziative di Smart Working c'è, per l'appunto, anche quelle legata agli spazi fisici, ridefiniti e ripensati in un contesto smart che sia in grado di soddisfare diversi stili lavorativi e che sia dinamico e reattivo così da poter favorire la produttività individuale e di gruppo (Plantronics, 2013). Infatti, uno degli obiettivi dello Smart Working è proprio quello di utilizzare gli uffici in modo più efficiente e produttivo, risultato ottenibile anche grazie all'introduzione di spazi per la condivisione – open space, aree di relax per la collaborazione informale, aree per la collaborazione strutturata, etc. – affiancati da altri per la concentrazione – Phone Booth<sup>6</sup>, Concentration Room, etc. – (Flexibility, 2011).

Dunque, la principale sfida per le imprese è quella di riuscire a gestire e bilanciare le aree dell'ufficio dedicate ad attività che richiedono isolamento e concentrazione con quelle dedicate all'interazione tra le persone. Nella riprogettazione degli uffici la possibilità di adattare lo spazio fisico in base alle esigenze risulta centrale per poter rispondere prontamente ai bisogni dei dipendenti e per poterne migliorare il benessere. A tal proposito, Sedus (2014) propone una classificazione dei nuovi ambienti di lavoro denominata “Lavorare in C”. Tale modello classifica gli spazi in base ai requisiti ed alle capacità di soddisfare quattro diverse esigenze, ovvero di Concentrazione, Contemplazione, Comunicazione e Collaborazione. Tra le varie categorie si possono identificare 12 “modalità” di lavoro, intese come modelli attitudinali e comportamentali che facilitano la comprensione di dove e come vengano svolte alcune attività. Grazie a tale approccio le diverse modalità possono essere classificate in base al numero di persone coinvolte, al comportamento (formale o informale), al bisogno che intendono soddisfare (comunicazione o collaborazione) e all'attività da svolgere.

---

<sup>6</sup> I Phone Booth sono locali adibiti alle call individuali o per piccoli gruppi



In particolare, le modalità appartenenti al fattore Concentrazione sono le seguenti:

- *Informal Solo*. Qui vengono considerati i momenti in cui la persona si distacca fisicamente dalla propria scrivania per continuare a lavorare ma in modo informale, ricercando comfort ed un ambiente stimolante. Questa modalità non prevede l'isolamento ma, anzi, la possibilità di interagire e condividere lo spazio con colleghi.
- *Focus*. In questa modalità è invece presente la ricerca esplicita dell'isolamento sia acustico che fisico per ottenere la massima concentrazione al fine di svolgere compiti specifici.
- *Discretion*. Come dice il nome stesso, in questo caso le persone ricercano la massima discrezionalità e privacy. Un esempio di struttura adatta a questa situazione sono i Phone Booth.

Per quanto riguarda la Contemplazione, la modalità individuata è una sola:

- *Relax*. Ci si riferisce a vere e proprie aree relax dove i dipendenti possono prendersi delle pause informali – singolarmente, non in gruppo – per poi recuperare a pieno le forze e ritornare poi al proprio lavoro. Il bisogno di avere a disposizione luoghi per rilassarsi all'interno dell'ufficio è una diretta conseguenza delle sfumature dei limiti tra lavoro e vita privata.

La terza esigenza, quella della Comunicazione, comprende invece le seguenti modalità:

- *Socializing*. Si considerino in questo caso mense ed aree relax utilizzate dai lavoratori come punti di ritrovo informali per passare del tempo con i propri colleghi e per aumentare il senso di appartenenza al gruppo. Solitamente sono aree dove si possono reperire cibi e bevande.
- *Cross Roads*. In questi spazi le persone vi si recano per una ragione precisa – pausa caffè, fotocopie, etc. – ma poi vi si fermano per interagire con i colleghi su temi che spesso coinvolgono gli ambiti lavorativi. Sono sostanzialmente spazi che favoriscono spontaneamente l'interazione.
- *Training*. Sono spazi dedicati al trasferimento della conoscenza in maniera informale.
- *Presentation*. Questa modalità tiene in considerazione tutte le riunioni svolte per lo scambio di informazioni sotto forma di presentazioni. Tali spazi possono anche essere luoghi pubblici.

- *Confidential*. È l'equivalente della modalità *discretion* ma concepita per due o tre persone. Anche qui si ricerca la privacy e la possibilità di discutere di argomenti importanti in tranquillità.

Facendo riferimento alla categoria della Collaborazione, si possono identificare le seguenti modalità:

- *Team Working*. È la modalità concepita per offrire la flessibilità richiesta dai team di lavoro, dotata delle attrezzature e dei servizi necessari per favorire lo svolgimento di compiti di gruppo.
- *Brainstorming*. Questa modalità raccoglie gli spazi, le forniture e gli arredi necessari per supportare la creatività e l'espressione delle persone. Questo facilita chi lavora nello sviluppo di proposte innovative e favorisce l'efficienza nella fase progettuale.
- *Informal Working*. Dato che sempre meno lavoro viene svolto alla scrivania personale e che gli ambiti informali stimolano collaborazione e comunicazione, le persone possono utilizzare questi spazi per incontrarsi ed interagire informalmente.



Figura 1.5 - Modello di Sedus: "Lavorare in C"

Quella degli spazi fisici è una leva molto rilevante per lo sviluppo di pratiche Smart Working anche se spesso risulta difficile da implementare correttamente e in modalità diffusa. Si consideri sempre che ogni azienda deve ricercare una soluzione che sia adeguata alle proprie esigenze e con proporzioni che varino necessariamente da caso a caso.

#### **1.3.4 La cultura manageriale**

La cultura industriale delle maggiori potenze europee è molto rigida ed ancora legata ai modelli di lavoro tradizionali. Tuttavia, nel vecchio continente c'è anche chi, come il Regno Unito, sta iniziando ad adottare le nuove forme di lavoro flessibile attraverso, ad esempio, l'estensione a tutti i dipendenti che lavorano nella stessa azienda da almeno 26 settimane il diritto di richiedere la possibilità di lavorare da remoto, che il datore di lavoro deve prendere in considerazione e, in caso di rifiuto, fornire le giuste motivazioni (UK Government, 2014).

In ambito Smart Working la cultura è quell'elemento essenziale che permette l'adozione delle nuove modalità di lavoro all'interno dell'azienda. In particolare, Flexibility afferma che *“Smart Working involves developing a new work culture. It is not about doing things in the old way with some new technologies and redesigned offices – it is about new ways of working using new tools, new processes, and new approaches to management and teamwork”* (Lake, 2011). L'introduzione di tale cultura porta grandi novità come: un alto livello di collaborazione tra i dipendenti e l'aumento dell'efficienza, soprattutto grazie all'uso dei nuovi strumenti tecnologici; un'apertura verso i nuovi modi di lavorare e un impegno verso la flessibilità; la condivisione degli spazi fisici e delle risorse; la diffusione dell'utilizzo delle nuove tecnologie. Quindi il passaggio verso una cultura smart comporta un lavoro condiviso da tutta l'azienda per la ridefinizione degli spazi fisici, degli strumenti tecnologici e delle nuove iniziative. Al fine di ottenere tali risultati si devono definire le aspettative riguardo l'adozione della nuova cultura di lavoro, supportare lo staff, concordare il protocollo delle nuove pratiche di lavoro e formare sia il management che il personale attraverso online learning. Tutto questo serve per settare e comprendere le nuove esigenze organizzative e proporre ai dipendenti la nuova soluzione, che permette loro di svolgere i propri compiti in modo tale da coordinare la vita privata con quella lavorativa.

E' molto importante che un cambiamento radicale come questo sia spinto e guidato dall'alto, da una leadership forte che comunichi all'azienda la decisione di introdurre lo Smart Working per farla comprendere allo staff ed incentivi il proprio team, in modo tale che il personale adotti le nuove metodologie di lavoro e si arrivi così, al risultato in cui ci sia un'adesione da parte di tutti i livelli dell'azienda a tale iniziativa.

Il leader deve possedere sette caratteristiche chiave. Innanzitutto deve essere *open minded* e flessibile per adattarsi facilmente alle nuove modalità di lavoro ed interagire con ogni tipo di persona; deve essere interessato alle novità e alle nuove culture; deve essere capace sia di gestire la complessità che prendere decisioni che comportano radicali cambiamenti del contesto come l'adozione dello Smart Working; deve essere elastico ed ottimista per incentivare il proprio personale; essere onesto per avere una relazione di fiducia con i propri collaboratori; deve avere una vita personale stabile e, infine, avere le competenze sia tecniche che di business affinché sia credibile (Kramer, 2005).

Inoltre, per introdurre il cambiamento c'è bisogno di un management nuovo. Infatti, contrariamente alla leadership tradizionale, dove si davano delle direttive e si indicavano i passi da seguire per ottenere i risultati voluti (Martin & Campbell, 2013), adesso il nuovo top management responsabilizza il proprio personale e permette ai dipendenti di decidere autonomamente le modalità di lavoro per svolgere i propri compiti (Spreitzer, 1995). In particolare il manager deve svolgere tre compiti fondamentali:

1. Definire: cioè identificare e comunicare in modo chiaro le prestazioni da raggiungere così che ogni dipendente comprenda quale sia il suo compito e le sue responsabilità. Inoltre il manager deve definire in modo chiaro quale siano i KPI da controllare per permettere anche al personale di porre la propria attenzione soprattutto sugli aspetti più importanti (Cascio, 2000).
2. Facilitare: cioè fornire tutte le risorse necessarie – come i laptop per lavorare fuori dall'ufficio – affinché il personale raggiunga gli obiettivi nei tempi stabiliti e allo stesso tempo si superino le eventuali barriere (Cascio, 2000).
3. Incoraggiare: attività volta a stimolare i dipendenti per il raggiungimento dei risultati desiderati attraverso adeguate ed equilibrate ricompense tra il personale e finalizzata ad ottenere adesioni tra gli operatori (Greenberg, 1987).

Nonostante la letteratura riguardo il tema dello Smart Working sia ancora limitata, gli studi precedenti inerenti alle novità organizzative evidenziano come la cultura sia l'elemento essenziale e necessario per l'introduzione di cambiamenti all'interno dell'azienda. Ancora, però, non si è identificato un modello che descriva in modo chiaro le caratteristiche e le competenze che il leader deve possedere in un contesto di lavoro agile.

## **2 Il ruolo dell'autonomia per i nuovi modelli di lavoro**

Il capitolo che segue si pone il duplice obiettivo di analizzare quali siano i principali fattori necessari ad identificare il livello di autonomia nello svolgere il lavoro in ottica Smart Working e di evidenziare, inoltre, quali siano i benefici direttamente o indirettamente riconducibili all'implementazione di modalità di lavoro flessibili.

A fronte dell'analisi fatta attraverso il precedente capitolo, appare chiaro come caratteristiche dello Smart Working quali mobilità, fiducia, responsabilità e flessibilità necessitino tutte di un passaggio intermedio al fine di potersi manifestare nella loro completezza e permettere all'individuo di essere pronto per il cambiamento. Tale step è identificabile nella *Job Autonomy*, ovvero il grado di libertà concesso dalle attività ed il livello di indipendenza lasciato alla persona nel prendere decisioni e svolgere le proprie mansioni (Hackman & Oldham, 1976). Un impiego lavorativo che implementi soluzioni flessibili e che lasci spazio all'autonomia porta l'individuo ad assumersi maggiori responsabilità, aumentando così il suo senso di appartenenza all'azienda e traducendosi in una maggior soddisfazione e, quindi, in prestazioni migliori (Sisodia & Das, 2013; Nguyen, et al., 2003).

Al fine di capire quanto effettivamente l'autonomia del singolo possa impattare sullo svolgimento del lavoro e, conseguentemente, sulle prestazioni finali, la definizione di *Job Autonomy* e la letteratura di riferimento forniscono principalmente tre dimensioni di analisi (Hackman & Oldham, 1976; Schieman, 2013; Barrick & Mount, 1993), le quali verranno successivamente approfondite:

- Le caratteristiche delle attività.
- La relazione con il capo.
- Le caratteristiche personali.

### **2.1 Le caratteristiche delle attività**

Nel processo di definizione del grado di autonomia di una persona nello svolgere un determinato lavoro è necessario soffermarsi a valutare le caratteristiche e le peculiarità proprie delle mansioni svolte per raggiungere i fini dell'attività lavorativa. Di fatto, l'analisi delle caratteristiche delle singole attività porta ad identificare in modo più o meno diretto coloro che possono essere considerati lavoratori che godono di autonomia o comunque coloro i quali hanno un certo grado di libertà all'interno dell'azienda.

Si identificheranno di seguito alcune dimensioni di analisi delle attività derivanti dallo studio della letteratura.

Generalmente le attività possono essere analizzate in base alla loro complessità ed alla loro interdipendenza, ovvero il grado di dipendenza tra coloro che svolgono due compiti necessario per portare a termine gli stessi (Yuan, et al., 2010).

Per quanto riguarda la complessità, essa può essere definita in relazione a tre differenti caratteristiche (Mithas & Whitaker, 2007):

- Codificabilità, ovvero il grado in cui la conoscenza può essere convertita in forma comprensibile agli agenti economici rendendo più o meno semplice la descrizione delle attività (Ancori, et al., 2000). Contesti con elevate proporzioni di conoscenza tacita sono dunque meno codificabili se comparati a quelli caratterizzati da conoscenza esplicita.
- Standardizzazione, intesa come la misura in cui le attività in considerazione possono essere svolte in modo efficiente utilizzando processi coerenti, costanti e ripetibili.
- Modularità, ossia il grado di scomponibilità delle singole attività in un certo numero di componenti tra loro distinte che possano essere svolte in maniera indipendente da differenti attori al fine di essere reintegrati a processo concluso.

Dunque, minore sarà il grado di intensità di ciascuna delle caratteristiche sopra descritte, maggiore risulterà essere la complessità dell'attività in questione e, conseguentemente, minore sarà il grado di libertà lasciato alla persona incaricata di svolgere tale compito.

L'interdipendenza delle attività viene qui intesa come il livello di interazione tra più persone necessario per svolgere compiti diversi ma dipendenti l'uno dall'altro. Questa dimensione di analisi incide da un lato sull'autonomia di colui che svolge l'attività e dall'altro sulle relazioni e sul livello di coordinamento tra i vari attori aziendali. Infatti, un grado elevato di interdipendenza tra le attività caratteristico, per esempio, dei team di lavoro, porta i componenti dello staff a lavorare a stretto contatto tra loro, scambiandosi frequentemente informazioni e risorse e risultando, dunque, estremamente dipendenti gli uni dagli altri. In un contesto caratterizzato da un basso livello di interdipendenza delle attività viene invece lasciato più spazio all'autonomia del singolo che può operare con maggior flessibilità (Pinjani & Palvia, 2013).

Infine, in aggiunta alle dimensioni sopra citate, si ritiene opportuno evidenziare altre due variabili che possono risultare utili nell'analisi delle caratteristiche delle attività, soprattutto in contesti di lavoro mobile tipici dello Smart Working: i limiti di spazio e di tempo (Balasubramanian, et al., 2002). Quanto più il livello di flessibilità proprio delle attività in termini di spazio e di tempo sarà elevato, tanto più le attività permetteranno a colui che le svolge di godere di un certo grado di autonomia e libertà decisionale.

## **2.2 La relazione con il capo**

Una variabile molto importante per lo Smart Working è il comportamento del capo e in particolar modo la libertà di decisione che questo lascia al proprio staff. Al lavoratore smart infatti, piace essere autosufficiente ed autonomo riguardo la scelta del dove e come lavorare (Hart, 2013) e responsabile in prima persona dei risultati prodotti. Mentre il controllo comporta una relazione capo-dipendente rigida, l'autonomia invece influenza in modo significativo le performance e il comportamento dei componenti dello staff, aumentando il loro coinvolgimento in modo significativo. Le persone richiedono responsabilità e di conseguenza avere il pieno controllo sui propri compiti, gestire il proprio tempo, avere il controllo sulla propria tecnica e il proprio team.. L'estensione quindi del potere decisionale ai dipendenti aumenta la proattività dello staff, riduce lo stress e la frustrazione del dover chiedere sempre l'approvazione al manager, aumenta la responsabilità del lavoratore e il suo attaccamento all'azienda (Frese & Soose, 1996). L'importanza di queste iniziative nel sistema produttivo moderno è cresciuta molto, vista la riduzione della supervisione dei manager nelle organizzazioni snelle e grazie all'aumento della partecipazione dei dipendenti (Womack & Carpenter, 1990), ma l'adozione di queste nuove modalità di lavoro comportano dei cambiamenti. Ogni dipendenti infatti favorisce delle forme di autonomia rispetto ad altre, quindi il compito del manager, al fine di fornire una adeguata struttura allo staff per operare in modo autonomo, è di capire quella più importante per ogni operatore. Lo Smart Working stesso, come si evidenzia nella definizione della Capgemini (2008): *“An approach to organising work that aims to drive greater efficiency and effectiveness in achieving job outcomes through a combination of flexibility, autonomy and collaboration, while optimising tools and working environments for employees”*, indica sempre di più la possibilità da parte del dipendente di essere autonomo, di avere un alto livello di libertà d'azione e di essere pienamente responsabile delle proprie decisioni.



### 2.3 Le caratteristiche personali

Il successo del cambiamento organizzativo e l'impatto nell'adozione delle nuove forme di flessibilità, sono in particolar modo condizionati dalle caratteristiche personali dello staff (Armenakis & Bernerth, 2007). Il nuovo modo di lavorare rappresenta per alcuni la necessità di iniziare a prendere confidenza con gli strumenti tecnologici, la necessità di gestire le proprie attività in modo autonomo, l'esigenza di coordinare la vita personale con quella lavorativa ed avere un approccio aperto verso le novità. Tutte esigenze che porteranno il dipendente a maturare, diventare smart e gli offriranno la possibilità di bilanciare le ore lavorative con quelle private. Per arrivare a tale risultato è possibile individuare cinque caratteristiche chiave che il dipendente deve possedere per utilizzare al meglio le modalità di *flexible work* e lavorare in modo smart (Boulder, 2013). Esse sono:

- *Self-discipline*: la capacità di essere concentrato e di svolgere le proprie mansioni in modo autonomo anche in posti differenti dall'ufficio, come ad esempio la casa;
- *Confidence*: essere sicuro di sé e delle proprie conoscenze, affinché si operi in modo autonomo e si prendano decisioni, senza dover ogni volta chiedere l'approvazione al manager;
- *Resourcefulness*: essere intraprendente e capace di gestire in modo efficace gli imprevisti e le novità;
- *Comfort with self-imposed deadlines*: capacità di pianificare e gestire le proprie attività, dandosi autonomamente delle scadenze da rispettare;
- *Extroversion*: essere sempre presente e rintracciabile, anche quando si è lontani dai propri colleghi.

Anche se le modalità di lavoro flessibile si stanno diffondendo sempre di più, gran parte delle persone non hanno maturato ancora una personalità tale da poter usufruire a pieno dei benefici del lavoro smart. Perciò si deduce che una variabile essenziale da analizzare, al fine di determinare la prontezza del dipendente all'adozione dello Smart Working è la sua capacità di lavorare in modo autonomo e le sue caratteristiche personali.

## **2.4 I benefici**

Attraverso l'analisi della letteratura in relazione al tema emerge in modo significativo come la tematica dei benefici sia un aspetto centrale delle trattazioni riguardanti lo Smart Working. Si è ritenuto opportuno quindi approfondirne gli aspetti principali.

La capacità dell'azienda di adattarsi al contesto ancora oggi, rappresenta uno degli elementi chiave per mantenere l'efficienza e la competitività nel mercato. La soluzione Smart, d'altra parte, sfruttando a pieno le nuove tecnologie, le ridefinizioni dei layout degli spazi fisici, le iniziative di flessibilità e il radicale cambiamento culturale, permette all'azienda di ottenere significativi vantaggi. Di fatto, queste iniziative Smart, volte a modernizzare le modalità di lavoro, allontanandosi dal comando a controllo ma focalizzandosi sul dove, quando e come deve essere fatto il lavoro, hanno l'obiettivo di raggiungere diversi benefici raggruppabili in diverse categorie (Klarner & Raisch, 2013; Flexibility, 2011).

Quando si parla inoltre dei benefici ottenuti con il lavoro agile, si deve distinguere tra quelli ottenibili dai dipendenti, come ad esempio la possibilità di bilanciare la propria vita lavorativa con le esigenze della vita privata oppure una maggiore motivazione e soddisfazione lavorativa grazie alla possibilità di scegliere e personalizzare la propria giornata di lavoro, con i benefici dell'azienda quali, ad esempio, la riduzione dei costi del lavoro grazie all'aumento della produttività e alla diminuzione degli assenteismi e dei straordinari (CIPD, 2008; Cisco, 2013).

Perciò nelle trattazioni successive, si descriveranno le varie categorie di benefici lato azienda e dipendente.

### **2.4.1 Benefici per l'azienda**

Il paradigma dello Smart Working guida un cambiamento radicale nell'approccio del lavoro e permette all'azienda di usufruire d'incredibili vantaggi e benefici. Primo fra tutti è l'aumento della produttività del lavoratore, che grazie ad una maggiore autonomia e coinvolgimento incrementa le performance lavorative del 50% e, se congiunto alla diminuzione degli straordinari e dell'assenteismo, porta di conseguenza ad una significativa riduzione dei costi del lavoro (Ahuja & Kacmar, 2007).

Infatti l'azienda Smart, dando la possibilità al personale di scegliere dove e quando lavorare, rende il dipendente soddisfatto, aumenta l'engagement e la produttività dello stesso (Nauert, 2011), oltre ad incrementare il prestigio dell'immagine aziendale e conseguentemente, la sua capacità di attrarre talenti.

Inoltre, anche la ridefinizione degli spazi fisici, come ad esempio una riprogettazione degli uffici secondo una logica *Activity Based Work*, dove il dipendente sceglie la locazione di lavoro in base alla mansione da svolgere, è stato dimostrato che abbia un impatto molto positivo nella produttività del lavoratore, oltre a comportare una significativa riduzione dei costi, quali quelli immobiliari, ridotti con il consolidamento degli spazi grazie all'aumento delle persone che lavorano in mobilità, oppure come quelli relativi ai consumi di energia o carta (Wyllie, et al., 2012).

Un altro beneficio che “il lavoro agile” porta è quello del tempo. Infatti, l'adozione di queste nuove modalità, permettono un utilizzo molto più efficiente del tempo di lavoro e, soprattutto, una rilevante riduzione dei tempi morti, in particolare modo il tempo casa-ufficio o il tempo per i viaggi (CIPD, 2008). Di fatto l'azienda può, grazie ad esempio all'utilizzo degli strumenti tecnologici, fare riunioni con persone geograficamente distanti l'una dall'altra, evitando al proprio personale lo stress e la perdita del tempo necessario per spostarsi da un posto all'altro. Per di più, tutto questo si traduce in un'importante riduzione di spese come ad esempio quelle del biglietto aereo o dell'hotel e in un positivo impatto ambientale, attraverso ad esempio la diminuzione degli spostamenti con mezzi propri per andare da casa ad ufficio.

Un ulteriore beneficio è quello del coordinamento tra lo staff e dipendente-capo. L'utilizzo degli strumenti UCC, Social, VDI e Cloud Computing permettono al personale di essere sempre aggiornati sullo stato di avanzamento del lavoro condotto dal team, accedere rapidamente ai dati necessari e prendere, così, decisioni valide in tempo breve. Le iniziative flessibili inoltre, volte a conciliare la vita privata con quella lavorativa del dipendente, essendo estese a tutti, rafforzano l'unione del team, il quale si impegna, qualora un componente fosse assente per motivi personali, a svolgere anche i suoi compiti, al fine di mantenere alte le performance del team stesso (Fell, 2013).

Infine, un aspetto introdotto dalla cultura Smart che comporta significativi benefici soprattutto per il coordinamento, è il “*result oriented management*”. Questa nuova valutazione orientata ai risultati permette infatti di: migliorare il lavoro di squadra insegnando allo staff a superare i problemi derivanti dalle differenze funzionali, culturali, geografiche ed operative; aiutare il team a trovare ed eliminare gli ostacoli al problem solving creativo, costruire pratiche di comunicazione efficienti e godere di relazioni più solide basate sulla fiducia; aiutare il team leader a ridurre la dipendenza dell'efficacia del team su poche persone e a sviluppare in modo efficiente le risorse umane a disposizione, affidandogli ruoli consoni alle loro caratteristiche e

responsabilizzandoli; aiutare il team a proseguire obiettivi chiaramente definiti e a fornire risultati costantemente allineati con gli obiettivi dell'organizzazione.



Figura 2.1 - Benefici per l'Azienda

## 2.4.2 I benefici per il dipendente

Le leve attraverso cui agisce lo Smart Working e le relative caratteristiche distintive quali, per esempio, flessibilità, responsabilità e, soprattutto, l'autonomia, incidono fortemente sull'individuo, sul suo approccio al lavoro e sul suo modo di percepire l'ambiente lavorativo e le attività quotidiane. Di fatto chi implementa modalità di lavoro flessibili risulta avere un'attitudine positiva verso la propria organizzazione nel complesso, traducendosi in benefici percepiti di varia natura, dall'aumento della motivazione e del commitment fino al miglioramento del *work-life balance* (Cranfield School of Management, 2008).

Si consideri l'entrata nel mondo del lavoro della Generazione Y, composta da individui cresciuti all'interno di un mondo costantemente connesso attraverso social network e device. La capacità di un'organizzazione di offrire una modalità di lavoro flessibile che rispecchi le loro esigenze rende l'ambiente lavorativo più accomodante per gli stessi che, conseguentemente, si sentiranno partecipi di un contesto motivante e trarranno maggiori soddisfazioni nello svolgere i propri compiti. Inoltre, la Generazione Y si andrà ad inserire in un quadro lavorativo composto da almeno altre due generazioni<sup>7</sup>, tutte caratterizzate da necessità ed aspettative differenti. Lo Smart Working ricoprirà dunque un ruolo cruciale nell'offrire loro diverse opportunità e modalità di lavoro in modo da rispondere adeguatamente alle varie esigenze e soddisfare un'ampia gamma di bisogni eterogenei (Future of Work Institute, 2012).

La possibilità di avere autonomia nella scelta sia del luogo che dello spazio di lavoro porta i dipendenti ad avere maggior controllo sul proprio operato. Così facendo, i confini tra sfera privata e sfera lavorativa si affievoliscono, permettendo agli individui una gestione più efficiente del proprio tempo ed andando a migliorare quello che viene definito come il *Work-Life Balance*. Il lavoro flessibile, per esempio, è particolarmente utile a quei dipendenti che hanno persone a carico – figli, disabili, anziani, etc. – e che necessitano quindi un'organizzazione particolarmente agile dei propri orari lavorativi (OCCo, 2010). Le stesse considerazioni possono essere fatte anche per agevolare il rientro dalla maternità o dalle assenze per malattie gravi (London School of Economics, 2014).

---

<sup>7</sup> Le tre generazioni sono i *Baby Boomers* (nati tra il 1945 e il 1964), la Generazione X (nati tra il 1965 e il 1979) e la Generazione Y (nati tra il 1980 e il 1994).

La facoltà di ripartire le proprie ore di lavoro in modo flessibile e di poter lavorare in mobilità si traducono anche in una riduzione dei tempi spesi per raggiungere l'ufficio con conseguente risparmio economico per il dipendente nonché riduzione dello stress (Winter, 2009). Un altro fattore che incide fortemente sulla riduzione dello stress è quello legato agli spazi di lavoro flessibili. Tali ambienti, se progettati efficientemente, hanno la capacità di rispondere alle diverse necessità giornaliere di coloro che li abitano, offrendo sia momenti di relax e concentrazione che momenti di scambio e condivisione. Ciò si traduce in un maggior benessere psico-fisico del singolo ma anche in un aumento del senso di appartenenza all'azienda, la quale si dimostra in grado di soddisfare molteplici esigenze dei propri dipendenti (OCCo, 2010).

L'autonomia e la responsabilizzazione caratteristiche dello Smart Working promuovono dialoghi maturi e rapporti di fiducia tra gli individui dell'organizzazione ed i propri manager, così da spezzare, o per lo meno affievolire, le barriere formali preesistenti. Conseguentemente, risulta rilevante l'impatto sulla soddisfazione dei dipendenti e sul loro stato d'animo (Enei, 2013; Future of Work Institute, 2012; Clake, 2005).

Un altro importante aspetto da considerare quando si parla di benefici per i dipendenti è quello legato alle grandi opportunità di connessione e collaborazione abilitate dall'introduzione di nuove tecnologie. L'accesso in remoto alle informazioni aziendali e la possibilità di rimanere costantemente connessi con i propri colleghi favoriscono sia lo scambio di conoscenza che le interazioni interpersonali. Strumenti quali quelli di messaggistica, videoconferenze e chat riducono il senso di isolamento che si rischia di percepire con lo Smart Working, permettendo invece lo scambio di informazioni, competenze ed esperienze personali, rafforzando così il senso di appartenenza alla comunità aziendale (Birmingham City Council, 2010; Dixon & Ross, 2011). In questo modo il singolo ha anche la possibilità di partecipare attivamente alla creazione di nuove opportunità per l'organizzazione e di vedere riconosciuto il proprio contributo.

Anche se la letteratura fornisce molti riferimenti ai benefici lato dipendenti derivanti dallo Smart Working, la misura quantitativa di tali benefici e il riconoscimento della loro diretta connessione all'implementazione di pratiche flessibili rimane ancora una delle maggiori sfide per il management aziendale.

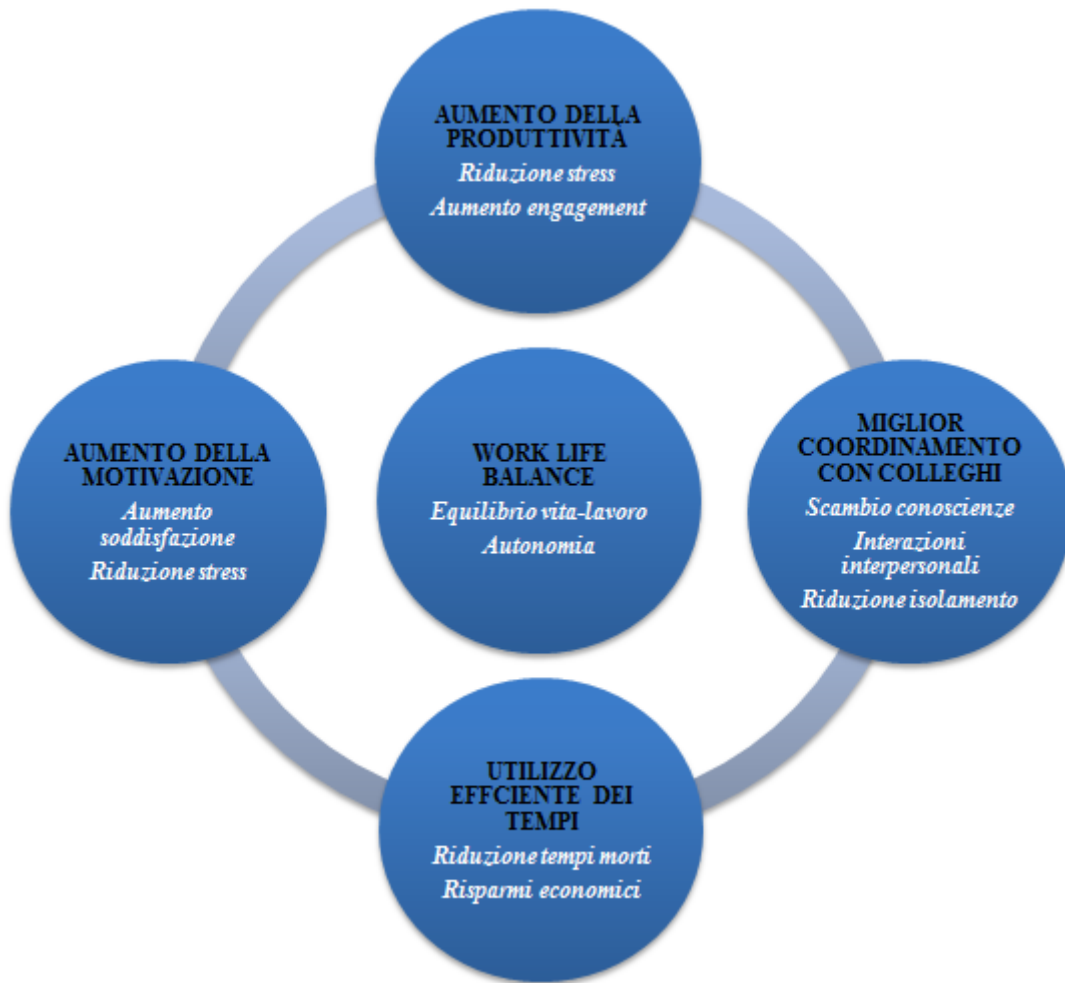


Figura 2.2 - Benefici per il Dipendente

### 3 La metodologia di ricerca

Nel seguente capitolo verranno descritti i passi della ricerca, gli strumenti per condurla e in particolar modo si farà riferimento a come e con quali finalità sono stati effettuati l'analisi della letteratura, i casi di studio e la strutturazione delle Survey nonché l'elaborazione dei risultati attraverso la costruzione del modello.

#### 3.1 Gli obiettivi

Il framework dello Smart Working è composto da un cambiamento culturale e da tre principali leve di azione, sulla base delle quali le aziende possono intraprendere specifiche iniziative innovative.

L'obiettivo del lavoro di tesi sarà quello di fornire una panoramica del livello di maturità delle aziende presenti in Italia rispetto allo Smart Working per poi concentrarsi sull'analisi dell'applicazione dello Smart Working su alcune particolari categorie di lavoratori. Tale analisi si pone l'obiettivo di individuare la correlazione tra alcune caratteristiche dei lavoratori, che contribuiscono a definirne la predisposizione (*readiness*) all'adozione di modelli di Smart Working, e i benefici da loro ottenibili.

Una prima motivazione al lavoro riguarda la volontà di fornire un contributo scientifico ed empirico alla letteratura, fin qui molto limitata, attraverso la trattazione organica di argomenti fino ad ora approfonditi solo singolarmente, per far emergere le interdipendenze tra questi. In secondo luogo si vuole supportare le aziende nel raggiungimento di alcuni benefici attraverso un'analisi che, a partire dalle caratteristiche dei lavoratori, permette di identificare le leve dello Smart Working su cui è opportuno agire per ottenere i benefici.

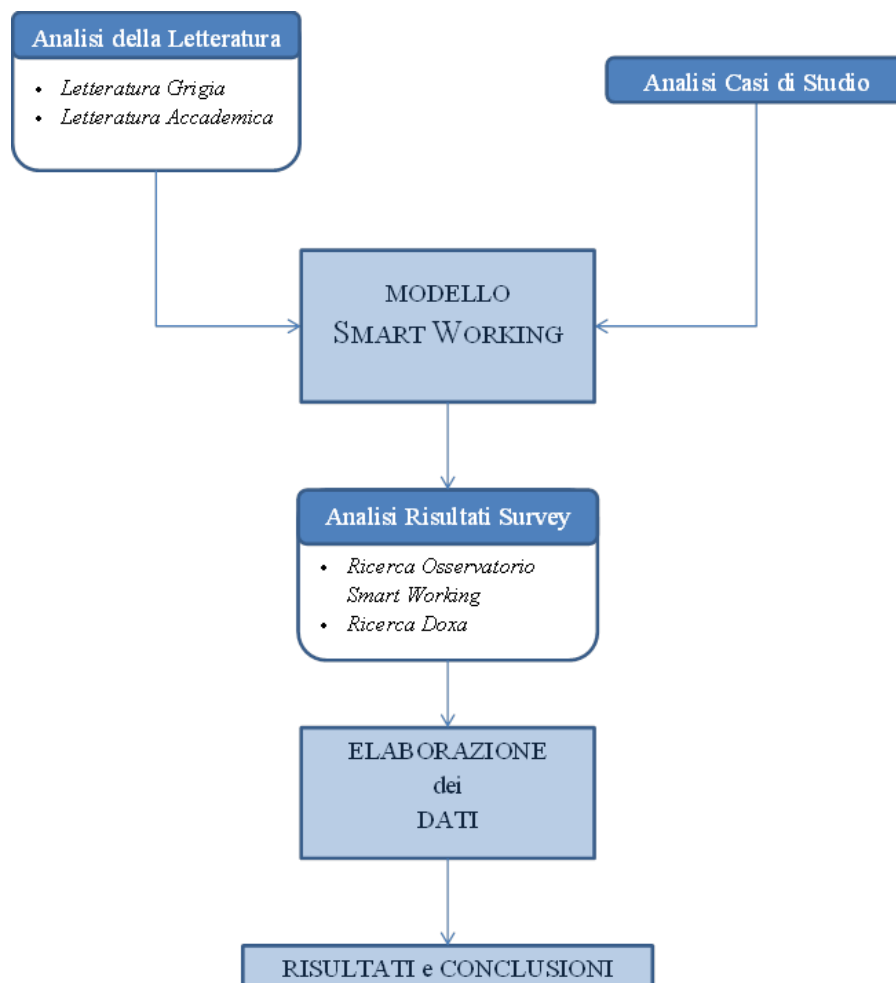
Più precisamente, questo lavoro si propone di:

- Mappare il livello di maturità delle aziende italiane rispetto all'implementazione di modelli di Smart Working;
- Identificare un set di variabili, capaci di determinare la *readiness* dei dipendenti rispetto alla nuova cultura di lavoro;
- Identificare i benefici manifestati dal dipendente *ready* in relazione allo Smart Working, e analizzare la correlazione tra gli stessi e il set di variabili individuate.



Per arrivare a tali obiettivi si è proceduto a passi successivi, conducendo congiuntamente un'analisi della letteratura di riferimento e una delle esperienze concrete realizzate da alcune aziende. Questo ha permesso sia di mappare la realtà aziendale italiana attraverso l'utilizzo dei risultati delle Survey, distribuite ad un campione di aziende da parte dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, che di ipotizzare e formalizzare un modello che è stato valutato grazie ai risultati di una Survey distribuita ad un campione di dipendenti da parte di Doxa.

Le tipologie di studi e i passi condotti sono particolarmente validi per gli obiettivi del lavoro di ricerca. Infatti, lo studio della letteratura ha permesso di creare tesi teoriche contemporaneamente validate dall'analisi dei casi di studio così che, già in fase di teorizzazione del modello, si tenesse in considerazione dei limiti e delle difficoltà che si sarebbero riscontrati nella sua successiva fase di applicazione (Eisenhardt & Graebner, 2007).



**Figura 3.1 - I passi del lavoro**

### 3.2 L'analisi della letteratura

L'analisi della letteratura è stata condotta al fine di comprendere le ragioni che stanno a monte dei cambiamenti organizzativi in ottica Smart Working, l'interesse per il tema in letteratura e di identificare le variabili fondamentali su cui agire per implementare la *readiness* del dipendente.

Gli aspetti di maggior rilievo sono stati ottenuti attraverso l'integrazione di un'analisi della letteratura scientifica con uno studio delle esperienze di alcune realtà aziendali, perché l'analisi ha rivelato che non esiste ancora una letteratura che affronti congiuntamente tutti i temi legati dello Smart Working.

L'utilizzo della detta letteratura grigia, che ha supportato la prima fase di analisi del problema, ha permesso di individuare un approccio generale verso lo Smart Working, articolato in caratteristiche fondamentali, variabili su cui agire e benefici ottenibili. Le ricerche in quest'ambito sono state effettuate sul web, identificando le aziende che hanno introdotto al proprio interno la logica di lavoro dello Smart Working; la scelta del canale da utilizzare è stata caratterizzata dall'immediatezza, dall'accessibilità e dalla quantità di informazioni disponibili.

L'analisi della letteratura ha contribuito anche nell'identificare le dimensioni da considerare per la definizione degli elementi che definiscono la *readiness* delle persone. Attraverso l'analisi della letteratura scientifica è stato possibile, focalizzandosi in modo dettagliato su ogni singola variabile, identificare le principali componenti che ne definiscono il posizionamento al fine di raggiungere un grado di specificità capace di evidenziarne le peculiarità. In particolar modo, lo studio approfondito di tutti gli aspetti in letteratura ha permesso di individuare gli elementi chiave al fine di determinare gli step evolutivi delle variabili su cui agire per implementare la *readiness* del dipendente verso lo Smart Working.

La ricerca bibliografica è stata condotta esaminando pubblicazioni nelle riviste scientifiche in ambito manageriale, quali quelle dell'Academy of Management, il MIS Quarterly, l'Information System Research, e in alcuni motori di ricerca accademici come per esempio Scopus, Science Direct e Google Scholar. In questo caso, la scelta del canale è stata basata sull'autorevolezza e l'importanza a livello scientifico delle riviste selezionate.

Inizialmente è stata fatta una selezione degli articoli, attraverso parole chiave, che successivamente sono stati raggruppati in macro temi di riferimento ed, infine, si è proceduto con un approfondito studio degli stessi per determinarne l'effettiva pertinenza al tema d'interesse; gli articoli scelti sono stati poi inseriti all'interno di una trattazione organica e coerente dell'argomento.

### **3.3 I casi di successo**

Parallelamente allo studio della letteratura sono stati anche analizzati i casi di studio ritenuti più rilevanti ai fini dell'approfondimento del tema Smart Working e della ricerca dei benefici derivanti in vista della definizione del modello di tesi. Tali casi di studio sono stati condotti seguendo una procedura logica che parte dalle prospettive di indagine, per passare poi alla selezione delle aziende target, all'approfondimento dei casi attraverso delle interviste ed, infine, alla stesura e analisi degli stessi.

Le prospettive con cui sono state intervistate le varie aziende sono principalmente di natura strategica ed organizzativa. La prima chiave di lettura è servita per indagare le esigenze e le motivazioni da cui derivano le iniziative di Smart Working, gli obiettivi dei progetti, le criticità, gli sviluppi futuri, etc. La prospettiva organizzativa, invece, è stata utile al fine di analizzare le modalità di introduzione ed implementazione dei progetti, le funzioni aziendali ed i ruoli coinvolti, i benefici derivanti, la diffusione e l'incidenza delle iniziative a livello organizzativo, etc.

Una volta definite le prospettive di indagine si è passati alla selezione dei casi da approfondire al fine della stesura del modello. La scelta di quali aziende intervistare è stata fatta prendendo in considerazione le organizzazioni che hanno implementato iniziative di lavoro flessibile, tra queste rientrano alcune di quelle che hanno partecipato a workshop e conferenze dell'Osservatorio Smart Working ed, altre reperite nel web o che hanno partecipato al Great Place to Work<sup>8</sup> o che si sono candidate per lo Smart Working Awards 2014<sup>9</sup> fornendo all'Osservatorio informazioni dettagliate riguardanti il

---

<sup>8</sup> Premio annuale rilasciato dall'azienda Great Place to Work Institute a tutte quelle imprese che hanno ambienti di lavoro eccellenti. La classifica è originata in gran parte dal giudizio delle persone che compilano un questionario relativamente al loro luogo di lavoro e per la restante parte dall'analisi delle pratiche di gestione delle risorse umane ([www.greatplacetowork.it](http://www.greatplacetowork.it)).

<sup>9</sup> Iniziativa promossa dall'Osservatorio Smart Working che si propone di identificare e promuovere le best practice nell'ambito dell'innovazione dei modelli di lavoro nelle aziende e pubbliche amministrazioni presenti in Italia ([www.osservatori.net/smart\\_working](http://www.osservatori.net/smart_working)).

progetto da loro implementato. Successivamente sono state identificate le aziende che hanno portato avanti iniziative che possano ben evidenziare quelle che dovrebbero essere le variabili da prendere in considerazione quando si vuole implementare un progetto Smart Working ed i relativi benefici ottenibili e misurabili. Una volta identificati i casi di successo, sono stati contattati i responsabili aziendali dei vari progetti ed è stata loro proposta un'intervista telefonica della durata di circa un'ora ciascuna. L'obiettivo delle interviste è stato quello di comprendere i processi decisionali che hanno portato allo sviluppo delle differenti iniziative, pianificando le domande in base alle caratteristiche sia del progetto che dell'azienda al fine di impostare la conversazione in modo da far emergere consistenti spunti di riflessione.

L'approfondimento dei casi di studio è stato utile al fine di validare i meccanismi e le correlazioni tra le variabili che caratterizzano la *Readiness* e l'effettiva predisposizione allo Smart Working, oltre che la correlazione tra le iniziative di Smart Working e i benefici ottenuti.

Per la stesura dei casi, si sono considerate solamente le realtà caratterizzate da progetti che attivassero nuove modalità di lavoro attraverso almeno due delle quattro leve descritte nei capitoli precedenti. Questa scelta è stata dettata dal fatto che non si ritiene opportuno considerare l'implementazione di un'unica leva come sufficiente nel far rientrare un progetto all'interno della sfera Smart Working, in quanto appare piuttosto riduttivo e snaturante. L'introduzione di una sola leva, infatti, non è un fattore indicativo di Smart Working in quanto l'azienda potrebbe averla introdotta con altre finalità, indipendentemente dal paradigma qui considerato.

Infine, a seguito delle interviste telefoniche e delle suddette considerazioni, sono stati redatti vari casi di studio. Di seguito verranno presentati i sette più significativi.

### **3.3.1 Azienda 1**

Azienda 1 è leader nel settore dei pagamenti a livello mondiale con sede centrale a New York. In Italia è presente sia a Roma che a Milano.

Le linee guida del progetto di Smart Working sono state definite a livello centralizzato e l'Italia, insieme all'Inghilterra, è stata la prima nazione a recepirle in Europa. L'iniziativa nasce da 3 fattori fondamentali analizzati dall'Azienda 1 nel corso degli ultimi anni: il sottoutilizzo degli spazi; l'evoluzione tecnologica; la crescente richiesta di maggior flessibilità e miglior equilibrio vita-lavoro.

Il progetto è partito dalla classificazione di alcuni profili professionali in base alla tipologia di attività svolte:

- *Hub*: lavorano prevalentemente in ufficio e necessitano di avere una postazione dedicata;
- *Club*: necessitano un'interazione frequente con i colleghi ma non di uno spazio di lavoro definito, essi costituiscono circa il 90% della popolazione della sede;
- *Roaming*: profili con caratteristiche di mobilità all'esterno dell'azienda;
- *Home*: coloro che lavorano prevalentemente da casa (appartenenti per lo più alle aree di call center e customer care) secondo logiche di telelavoro.

In base all'analisi su questi profili sono state definite linee guida. Per la categoria *Club*, in base al ruolo e alle responsabilità, è prevista la possibilità di lavorare da casa all'occorrenza e in accordo con il proprio manager. Quando invece presenti negli uffici aziendali, è data la flessibilità di utilizzare gli spazi lavorativi più consoni alla tipologia del lavoro da svolgere avendo a disposizione scrivanie attrezzate, aree di collaborazione per allineamenti formali e informali, sale riunioni e sale training con le più moderne tecnologie di audio/video conferenza e lavagne interattive. Per i dipendenti delle categorie *Roaming* che spendono circa il 70% del loro tempo fuori sede, l'azienda ha previsto la possibilità di lavorare direttamente dagli uffici dei clienti o da casa; per coloro che appartengono alla *Home* sono invece stati fatti consistenti investimenti per ricreare nelle abitazioni degli interessati la postazione d'ufficio in conformità con le norme vigenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Le attuali forme di flessibilità saranno sfruttate sempre di più a valle del passaggio alla nuova sede. Questa nuova flessibilità nel lavoro permetterà di ottenere significativi benefici in termini di costi e di impatto ambientale oltre che la possibilità di destinare alcuni spazi anche alla creazione di altri ambienti flessibili di lavoro. Nella nuova sede solo le figure professionali molto Senior o dipartimenti che gestiscono dati riservati e confidenziali disporranno di uffici chiusi, mentre tutte le altre postazioni saranno organizzate in open space prenotabili on-line dai collaboratori *Club*. Azienda 1 ha inoltre fornito tutti i dipendenti di un laptop aziendale per favorire il lavoro in mobilità sia all'interno sia all'esterno dell'edificio. Detti collaboratori sono inoltre dotati di servizi di Unified Communication & Collaboration tra cui calendari condivisi, softphone, strumenti per fare webconference e condividere documenti in tempo reale.

Tutto il progetto è stato supportato da un esteso piano di change management aziendale, partendo dal coinvolgimento della prima linea aziendale fino ad arrivare all'integrazione a tutto il personale grazie a diverse sessioni di training.

Il caso è interessante perché l'iniziativa pone in evidenza le diverse tipologie di benefici che le aziende che intraprendono un progetto di Smart Working vogliono ottenere. In particolare, tali benefici sono riconducibili sia ad esigenze aziendali legate all'efficienza nella gestione degli spazi e dei servizi correlati, sia all'aumento dell'engagement dei collaboratori ed al loro livello di autonomia. Al fine di raggiungere il duplice beneficio, l'azienda fa leva su tecnologie abilitanti il lavoro in mobilità ma anche la comunicazione e la collaborazione tra dipendenti, rese ancora più spontanee da spazi interni specificamente concepiti per tale scopo.

Al fine di ottenere risultati concreti, ancora prima di lanciare il progetto, l'azienda si è focalizzata sulla definizione specifica delle caratteristiche dei profili professionali e delle relative attività svolte in modo da poter comprendere al meglio le esigenze di ogni categoria di dipendenti ed identificare soluzioni globalmente efficienti. Questa classificazione è stata utile per identificare gli aspetti da considerare al fine della realizzazione delle variabili che influenzano la *Readiness* delle persone. Inoltre, le iniziative di change management e l'organizzazione di sessioni di training sono un chiaro segno di come sia fondamentale instaurare la cultura del cambiamento fin dalle prime fasi del progetto e fare in modo che la stessa sia estesa a tutti i livelli aziendali, partendo da quelli più alti.

### **3.3.2 Azienda 2**

L'Azienda 2 è una provincia del Nord Italia e con i suoi 4.800 rappresenta il principale datore di lavoro del territorio di riferimento.

Il progetto di Smart Working introdotto consente lo svolgimento dell'attività lavorativa in telelavoro, prevedendo due diverse modalità:

Telelavoro strutturato, a domicilio o nei tele centri dislocati sul territorio

Telelavoro mobile, per dirigenti, direttori e personale con alta qualifica.

Ad oggi le postazioni coinvolte sono 236 e si conta di arrivare a circa 400 entro il 2016.

La fase di preparazione ha previsto un'indagine di interesse e di fattibilità del progetto attraverso un questionario al personale che aveva già adottato il telelavoro ed un altro questionario alla restante popolazione (compresi dirigenti e direttori) con il fine di analizzare interesse, aspettative e preoccupazioni per valutare le attività telelavorabili.

Analizzando i dati raccolti è stato possibile predisporre il progetto operativo nel dettaglio e identificare i quattro ambiti di intervento:

- *Conciliazione*, agevolando l'adozione di politiche di gestione del personale orientate al benessere dei dipendenti e alla conciliazione famiglia-lavoro;
- *Sviluppo* ulteriore delle *tecnologie digitali*, sfruttando le fibre ottiche presenti, le Docking Station, la VPN e la possibilità di utilizzare un programma che permette chat, presence, meeting e softphone come modalità di comunicazione nonché la condivisione di documenti;
- *Riduzione dei costi del personale* e di gestione delle apparecchiature e degli immobili;
- *Ambiente e comunità*, grazie alla riduzione delle emissioni di anidride carbonica e all'individuazione di sinergie territoriali con altre strutture pubbliche.

Inoltre, si evidenziano notevoli benefici derivanti dall'introduzione dei pc portatili a graduale sostituzione dei pc fissi, con conseguente ottimizzazione degli strumenti informatici. Un'altra fonte di risparmio è riconducibile all'utilizzo di softphone che grazie al VoIP ha permesso di ridurre notevolmente i costi di telefonia.

Ulteriori benefici sono riscontrabili nell'aumento delle competenze informatiche dei telelavoratori, nella riduzione del loro livello di stress rilevato e nell'aumento dei livelli di soddisfazione. Inoltre i responsabili hanno dichiarato che la produttività (quali/quantitativa) in alcuni casi è aumentata significativamente.

Prima dell'inizio dell'attività in telelavoro è stato previsto un programma formativo obbligatorio iniziale e di aggiornamento periodico rivolto sia ai telelavoratori, per l'avvio della nuova modalità lavorativa e per lo sviluppo e il miglioramento delle loro conoscenze e competenze lavorative, sia ai dirigenti e direttori delle strutture di assegnazione, in merito alla gestione del cambiamento organizzativo prodotto.

L'evoluzione del progetto è costantemente monitorata e valutata sulla base di questionari periodici di soddisfazione dei telelavoratori e di focus group annuali con gruppi campione rappresentativi.

È stato anche predisposto un sistema di valutazione per misurare le performance del personale: sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi, a scadenza del contratto biennale di telelavoro, i dirigenti saranno agevolati nella valutazione circa la possibilità di riproporre o meno ai telelavoratori un rinnovo.

Un ulteriore sviluppo futuro riguarda l'introduzione della pratica del Bring Your Own Device (possibilità di utilizzare i propri dispositivi personali per lavoro) e della virtualizzazione del desktop, la quale aumenterebbe ulteriormente la flessibilità di luogo di lavoro permettendo di raggiungere la propria area di attività da qualsiasi postazione.

Il progetto di Smart Working intrapreso dall'Azienda 2 si pone obiettivi da un lato di contenimento e razionalizzazione della spesa pubblica, e dall'altro di conciliazione dei tempi di lavoro e di vita dei dipendenti provinciali. L'azienda punta anche alla riduzione dell'impatto ambientale attraverso una diminuzione degli spostamenti in autovettura grazie alle modalità di lavoro flessibili.

Come si evince dalla sintesi del caso, non si è puntato solo sul benessere del dipendente e sulla riduzione dei costi ma anche sull'aumento della condivisione delle informazioni all'interno dell'organizzazione. Ciò è stato reso possibile grazie all'introduzione di tecnologie precedentemente non utilizzate dalla Provincia in questione.

Come nel precedente caso, anche questa impresa ha deciso di diffondere la cultura del cambiamento fin dalle primissime fasi introducendo momenti di formazione.

Anche in questo caso l'analisi dell'iniziativa è stata fondamentale nel supportare l'identificazione delle variabili che caratterizzano le attività delle persone perché Azienda 2 ha valutato ex-ante le caratteristiche delle singole attività coinvolte in modo da poter avere un metro di giudizio nel capire quali potessero essere più idonee e pronte alle modalità di lavoro flessibili.



### 3.3.3 Azienda 3

Azienda 3 è parte di un Gruppo leader a livello mondiale in Nutrizione, Salute e Benessere presente in 86 Paesi.

Il primo passo dell'azienda verso l'implementazione di iniziative Smart Working ha previsto l'introduzione della flessibilità oraria di entrata e uscita con compensazione su base mensile e successivamente il telelavoro. In seguito viene data al lavoratore la possibilità di scegliere liberamente di lavorare in remoto da luoghi diversi dalla postazione aziendale: da casa o da qualsiasi altro luogo dotato di connessione.

In occasione del cambio di sede l'azienda ha poi introdotto una nuova e più ampia flessibilità, riconoscendo ai lavoratori la possibilità di gestire autonomamente il proprio orario e luogo di lavoro, grazie all'abolizione delle timbrature orarie in entrata e in uscita.

Nei mesi precedenti al trasferimento l'azienda ha attivato un piano di *change management* attraverso alcune iniziative di comunicazione, sensibilizzazione e formazione che avevano come destinatari tutti i dipendenti, dal Top Management agli impiegati.

Il nuovo edificio è concepito in modo dinamico per favorire:

- *Flessibilità*, in termini di tempi e luoghi di lavoro e di innovazione tecnologica;
- *Cooperazione e comunicazione*, grazie a spazi aperti ed aree di lavoro informali;
- *Efficienza e sostenibilità ambientale*, tramite risparmio nei costi di manutenzione e di energia e miglior utilizzo di spazio e tempo.

All'interno dell'edificio, completamente dotato di Wi-Fi, si trovano aree di lavoro innovative e spazi consueti ripensati in modo nuovo: un ristorante aziendale, un bar, aree break, un giardino interno, Quiet Room per la concentrazione, Phone Booths, un'infermeria, una banca, etc., il tutto realizzato secondo i più avanzati criteri di sostenibilità e riduzione dell'impatto ambientale.

Inoltre tutti i collaboratori sono stati dotati di PC portatile per favorire la massima "agilità", e forniti di iniziative a supporto della collaborazione sia tra colleghi sia con esterni come gli strumenti di Unified Communication & Collaboration e le *Interactive Smart Board*.

Sono state inoltre introdotte delle iniziative a supporto di una maggiore efficienza nell'utilizzo delle facilities e delle aree comuni, come ad esempio i sistemi di *Room Booking* che permettono di ottimizzare la gestione delle sale riunioni ed iniziative di *Rooms Automation* attraverso l'introduzione di sistemi di domotica.

Il progetto di Smart Working dell'Azienda 3 ricerca prevalentemente obiettivi di flessibilità, collaborazione ed efficienza in termini ambientali e di costi. Si noti come, al fine di raggiungere tali risultati, sia determinante il grado di autonomia del personale, lasciato libero nella scelta del luogo e dell'orario di lavoro. Si deduce come l'azienda riponga fiducia nei propri dipendenti, ritenendo di aumentarne la responsabilizzazione attraverso l'introduzione dell'iniziativa.

Il caso è interessante perché mostra la correlazione tra alcune leve decisionali e i benefici conseguiti. In questo caso sono presenti più leve d'azione sfruttate dall'organizzazione per raggiungere i propri obiettivi e trarre benefici concreti e questo rende il sopracitato caso molto interessante per un'analisi in ambito Smart Working. Fin da subito, infatti, vengono implementate policy riguardanti orari e luogo di lavoro mentre, a seguito del cambiamento di sede, viene fatta leva anche sugli spazi fisici, incentrati soprattutto sull'agevolazione della condivisione e collaborazione. Infine, si ritrovano ancora una volta le tecnologie abilitanti, necessarie al fine di ottenere i benefici sopra citati, e la diffusione della cultura del cambiamento, base solida delle iniziative di Smart Working.

Si deduce infatti che, senza una corretta comunicazione degli obiettivi e dei benefici, il progetto avrebbe vita breve in quanto non condiviso e non pienamente compreso dalla popolazione aziendale.

### **3.3.4 Azienda 4**

Azienda 4 è un gruppo farmaceutico leader mondiale nel settore dei vaccini e della salute animale. In Italia l'azienda, oltre alla sede amministrativa a Milano, presenta altri 5 stabilimenti produttivi.

Nella sede milanese, è stata avviata l'iniziativa pilota di Smart Working riguardante la possibilità di lavorare in spazi diversi dall'ufficio. L'obiettivo principale è quello di migliorare e rendere più flessibile il lavoro dei propri dipendenti, ottimizzando l'equilibrio lavoro-famiglia, riducendo il pendolarismo e migliorando l'assistenza familiare.

La modalità per effettuare la richiesta prevede un contatto informale tra il dipendente ed il proprio manager il quale, in base alle caratteristiche della persona e delle attività, decide in seguito se il collaboratore può lavorare in Smart Working o meno.

Per poter attuare questa iniziativa, Azienda 4 ha dovuto equipaggiarsi in modo adeguato: ha distribuito una chiavetta aziendale per poter lavorare in remoto; ha sostituito i pc fissi con quelli portatili in modo da rendere il lavoro flessibile; ha installato un programma Voip, per ricevere e gestire le telefonate direttamente dal proprio pc. Inoltre, l'azienda ha provveduto ad organizzare meeting e sessioni informative al fine di illustrare l'utilizzo di tali attrezzature e le diverse funzionalità. I risultati di sessioni di monitoraggio sottolineano un maggiore equilibrio tra lavoro e vita privata e una riduzione dello stress.

Gli obiettivi principali del progetto di Smart Working dell'Azienda 4 sono principalmente quelli legati all'autonomia del singolo e al miglioramento del rapporto vita-lavoro attraverso, anche, la riduzione di stress legati agli spostamenti. Punti focali di questo caso di studio sono la flessibilità delle policy organizzative ed il rapporto informale con il proprio manager, responsabile di valutare se il dipendente può essere in grado o meno di adeguarsi alle nuove modalità di lavoro.

Questo caso evidenzia la correlazione tra il livello di libertà e di responsabilità che il manager è disposto a concedere al proprio subordinato e i benefici ottenibili attraverso l'adozione dello Smart Working.

Infine, dovendo abilitare modalità di lavoro al di fuori dell'ufficio, anche l'Azienda 4 si basa sull'utilizzo di tecnologie abilitanti quali, per esempio, quelle di *Unified Communication and Collaboration*.

### **3.3.5 Azienda 5**

Azienda 5 è una multinazionale anglo-olandese proprietaria di molti tra i marchi più conosciuti nel campo di alimentazione, igiene e cura della persona. In Italia ha sede centrale a Roma ed impiega oltre 3.000 dipendenti.

Proprio in Italia 4 anni fa è stato lanciato il progetto di Smart Working, inteso come nuovo strumento di lavoro in cui non sono più il tempo impiegato o la presenza fisica a definire la qualità del lavoro stesso ma ciò che conta sono i risultati.

L'implementazione del progetto ha visto fin dalle fasi iniziali una forte diffusione sia della cosiddetta *performance culture*, ovvero la nuova cultura aziendale incentrata sugli obiettivi, che dei tre valori fondamentali: responsabilità, fiducia e comunicazione.

Il progetto è stato il risultato dello sviluppo parallelo di tre concetti fondamentali: spazi, tecnologie e policy.

Tra le principali iniziative relative agli spazi rientrano l'introduzione di open space, aree break, meeting room formali ed informali, quiet room insonorizzate e l'installazione di un sistema di illuminazione a LED. Azienda 5 ha inoltre revisionato il sistema di stampa al fine di condividere le stampanti tra più dipendenti, riducendo così il numero delle stesse ed evitando sprechi cartacei.

Le iniziative tecnologiche sono strettamente legate al concetto di Unified Collaboration and Communication. Per permettere ai dipendenti di lavorare dal luogo ritenuto più adatto e funzionale allo svolgimento delle proprie mansioni sono stati forniti sia Laptop che chiavette internet USB e dotato tutti i device di software per videoconference. L'azienda ha anche creato stanze adibite con strumenti di Telepresence e dotato tutto l'edificio di connessione Wi-Fi accessibile anche agli ospiti, siano essi clienti, fornitori o partner.

In relazione alle policy, l'azienda focalizza l'attenzione sulla flessibilità lavorativa, chiedendo ai dipendenti di garantire la propria presenza solo durante la fascia oraria che va dalle 10.00 alle 16.30, gestendo le restanti ore lavorative in modalità informale con il proprio manager.

L'azienda interessata nel caso appena descritto ha approcciato il progetto Smart Working sotto vari punti di vista, implementando concetti riguardanti la cultura del cambiamento, riprogettando gli spazi, introducendo nuove policy e sfruttando le tecnologie al fine di motivare ed accrescere le interazioni e la collaborazione tra dipendenti. È dunque un esempio piuttosto completo per quanto riguarda l'introduzione di nuove modalità di lavoro le quali, come già detto nei capitoli precedenti, necessitano il maggior supporto possibile in termini di leve di implementazione e di cultura organizzativa, la quale deve essere necessariamente rivolta verso il cambiamento.

I tre valori su cui si basa l'Azienda 5 coincidono con gli obiettivi principali del progetto che, una volta ottenuti, permetterebbero all'impresa di migliorare le condizioni lavorative dei propri dipendenti, aumentarne l'autonomia e, di conseguenza, la produttività e l'efficienza.

### 3.3.6 Azienda 6

Azienda 6 è uno dei principali gruppi globali di comunicazione e marketing.

Il gruppo ha avviato un'iniziativa pilota per introdurre lo Smart Working all'interno dell'azienda. Tale progetto coinvolge 15 persone appartenenti a tre aree: risorse umane, servizi generali ed amministrazione. I soggetti sono stati selezionati in base alle loro attività lavorative e in base alle loro caratteristiche. I partecipanti a tale progetto sono stati anche equipaggiati di portatili con programmi di *Unified Communication and Collaboration* e di chiavetta internet. L'azienda ha definito inoltre una policy secondo la quale la pianificazione mensile del lavoro in Smart Working deve garantire, in ogni giorno lavorativo, un presidio in ufficio di ognuna delle tre aree e ogni individuo può lavorare in modalità flessibile una volta a settimana. Tale pianificazione è curata dal responsabile del dipendente in questione e poi mandata al direttore dell'area.

L'azienda 6 ha poi promosso l'introduzione di tale modalità lavorativa con l'aggiornamento del proprio DVR, con la compilazione di un documento specifico con informazioni riguardanti la sicurezza fisica e con incontri per fornire ulteriore formazione.

Al fine del monitoraggio dell'iniziativa, i dipendenti sono chiamati a compilare un questionario ad inizio e fine progetto e a comunicare le attività svolte nella giornata di Smart Working. Tutti questi dati sono confrontati dall'azienda con l'elenco di attività autorizzate e con i relativi tempi di esecuzione forniti dai responsabili.

L'approccio dell'Azienda 6 al progetto Smart Working ha considerato fin da subito un'analisi delle caratteristiche delle attività e delle persone. Una volta identificate le aree ritenute idonee all'implementazione delle iniziative, infatti, l'azienda è passata alla valutazione delle risorse umane da coinvolgere in base, appunto, alle caratteristiche personali e delle attività svolte. Tale approccio sottolinea ancora una volta come, prima di diffondere le nuove modalità di lavoro all'interno dell'azienda, sia essenziale considerare che tali progetti non sono applicabili in ogni contesto aziendale con le

medesime modalità ma che debbano essere riadattati di volta in volta in base alle singole esigenze.

Inoltre, anche in questo caso viene evidenziato il rapporto informale intercorrente tra colui che adotta le pratiche flessibili ed il proprio supervisore, responsabile di curarne l'iter di implementazione, sottolineando l'importanza di tale relazione.

### **3.3.7 Azienda 7**

Azienda 7 è la controllata di un gruppo leader mondiale nel campo delle biotecnologie. Nata nel 1980, l'azienda conta oggi circa 20.000 collaboratori ed è attiva con filiali e società controllate in più di 75 paesi nel mondo. Dal 1992 è presente in Italia dove conta circa 250 dipendenti.

Partendo da un programma di flessibilità promosso dalla casa madre ed ascoltando le richieste dei propri dipendenti, dall'inizio del 2013 Azienda 7 lancia un progetto Smart Working con lo scopo di garantire una maggiore flessibilità lavorativa ai propri dipendenti, sia di sede che di field. L'azienda offre così la possibilità di lavorare da casa un giorno alla settimana. Inoltre, nel caso in cui un dipendente volesse lavorare in remoto ma non avesse un appartamento a norma, lo stesso può richiedere in maniera informale al proprio manager di poter lavorare da un qualsiasi spazio esterno alla sede per 2-3 giorni al mese.

Con l'intento di portare benefici all'intera popolazione aziendale, il progetto è stato poi ampliato prevedendo la possibilità di lavorare da casa anche per i dipendenti di field in casi particolari quali scioperi del trasporto pubblico, scioperi delle scuole, eventi di forza maggiore e prolungata malattia del figlio.

Per tutti i dipendenti è poi prevista anche la possibilità di recuperare le assenze dovute a gravi situazioni personali. In questo caso la persona può recuperare l'assenza in un orario più ampio che va dalle 7 alle 20, gestendo le 8 ore lavorative direttamente con il proprio manager.

Ogni dipendente, inoltre, autocertifica i propri straordinari che verranno poi ricontrollati ed approvati dal manager responsabile.

L'iniziativa Smart Working ha portato anche ad uno sviluppo delle tecnologie aziendali, rendendo sempre più utilizzato un software di *Unified Communication and Collaboration* per la comunicazione interna. Questo strumento, disponibile per tutti i dipendenti insieme a smartphone e laptop, consente lo scambio di informazioni veloci tramite chat interna e permette di effettuare chiamate dai portatili sia in modalità tradizionale sia di tipo video conference, con la possibilità di condivisione del desktop.

Azienda 7 ha anche trasformato il 90% delle postazioni di lavoro in open space, mantenendo uffici singoli solo per il top management. Sono inoltre presenti hot spot per il collegamento dei device concepiti per ospiti esterni e dipendenti di sedi estere in visita. Sono poi previste alcune sale per la concentrazione che possono contenere da una a due persone, una grande sale break e molte sale riunioni.

Rilevazioni intermedie e survey interne hanno mostrato come l'assenteismo sia calato, l'engagement collettivo sia aumentato e, soprattutto, i dipendenti si siano sentiti ascoltati dall'azienda che ha letteralmente tradotto in un'iniziativa ciò che le persone chiedevano da tempo.

L'intero progetto ruota intorno al valore chiave di Azienda 7, ovvero uno scambio biunivoco di fiducia e rispetto tra l'impresa ed il dipendente. Partendo da questi presupposti, l'azienda punta a dare maggior autonomia e responsabilità ai suoi collaboratori, ricercando soluzioni flessibili in base ai diversi ruoli ed alle tipologie di attività svolte. Questo è possibile innanzitutto grazie all'introduzione di policy organizzative che permettono la scelta del luogo e dell'orario di lavoro ma anche grazie alla progettazione di spazi appositamente dedicati sia alla comunicazione che alla concentrazione.

Anche in questo contesto il rapporto del dipendente con il proprio manager acquisisce rilievo nella definizione interna delle modalità di attuazione del lavoro flessibile.

Il caso evidenzia, inoltre, il ruolo centrale delle tecnologie al fine del raggiungimento degli obiettivi del progetto, ricordando ancora una volta quanto le stesse siano fondamentali per l'abilitazione di iniziative Smart Working.

Infine, quanto detto sopra si traduce in un aumento sia della soddisfazione che dell'engagement, entrambi riconducibili a benefici per i dipendenti ma che, in realtà, possono essere visti anche come aumento della produttività e dell'immagine aziendale.

### 3.3.8 Il contributo dei casi di successo

La stesura e la successiva analisi dei casi di studio ha permesso di completare la ricerca fatta attraverso la letteratura di riferimento in modo da poter ottenere una visione omnicomprensiva e dettagliata in ambito Smart Working. Data la novità di tale area di indagine soprattutto a livello italiano, l'identificazione di casi di successo e di approcci concreti e strutturati alle nuove modalità di lavoro ha dunque portato vari spunti di riflessione che verranno riportati qui di seguito.

Innanzitutto, si nota come in quasi tutti i casi riportati l'introduzione di iniziative Smart sia stata gestita seguendo delle fasi di implementazione tipiche di un progetto: identificazione degli obiettivi e della fattibilità, implementazione, verifica dei risultati e monitoraggio. In particolare, in questo specifico contesto, molte delle aziende intervistate hanno focalizzato la prima fase sulla verifica dell'idoneità di attività e ruoli ad implementare le pratiche Smart Working. Appare quindi rilevante sia il grado di autonomia intrinseco nel singolo sia il livello di libertà concesso allo stesso, il quale risulta dipendente dal rapporto con i propri supervisori e dalle caratteristiche delle varie mansioni. Dalla lettura dei casi di studio, infatti, si deduce che maggiore è l'autonomia complessiva del lavoratore coinvolto e maggiore potranno essere sia la facilità con cui verranno introdotte le nuove modalità di lavoro e sia l'efficacia delle stesse a livello aziendale.

Un altro spunto di riflessione rilevante è quello relativo alla formazione sul progetto e, più in generale, alla cultura del cambiamento. Durante la trattazione delle letterature, la cultura è stata definita come una delle quattro leve su cui agire all'interno dei modelli di Smart Working. Dall'analisi dei casi di studio si evince che, nella realtà dei fatti, l'approccio alla cultura è differente. Essa è considerata una condizione necessaria senza la quale il cambiamento organizzativo e, di conseguenza, l'introduzione di pratiche Smart Working non possono sussistere. Dunque sotto questa chiave di lettura la cultura – intesa come leadership, formazione, cambiamento, etc. – diviene una *condicio si ne qua non*, nella quale viene quindi identificata la base di partenza per i nuovi modelli di lavoro che sostiene le altre tre leve d'azione. Accanto alla definizione delle iniziative sulle diverse leve di progettazione è quindi opportuno attivare anche delle azioni mirate a orientare la cultura aziendale nella direzione dei principi organizzativi caratterizzanti lo Smart Working.



Attraverso la lettura dei casi di successo è stato poi possibile analizzare come le tecnologie, le policy di orari e luogo di lavoro e gli spazi fisici venissero implementate dalle diverse aziende. Per quanto riguarda le tecnologie, a supporto di quanto identificato in fase di revisione della letteratura, è ormai chiaro come le stesse siano una leva abilitante le altre due. Dall'analisi di ogni caso aziendale si evince l'importanza per ogni impresa di sapere sfruttare a proprio favore le nuove tecnologie al fine sia di ottenere completezza di benefici e sia di permettere il corretto svolgimento di modalità di lavoro flessibili. Dunque, mentre la cultura deve stare alla base, le tecnologie devono essere il primo passo verso il corretto approccio allo Smart Working, fornendo all'organizzazione gli strumenti necessari per lavorare in mobilità, rimanere costantemente connessi, scambiarsi informazioni, gestire la sicurezza, ridurre tempi e costi, etc. Questo aspetto verrà trattato in maggior dettaglio nel capitolo successivo, durante la trattazione della mappatura del livello di maturità delle aziende italiane in relazione allo Smart Working (si veda paragrafo 4.2).

In relazione agli spazi fisici si nota come essi, se opportunamente progettati, possano portare a benefici sia per l'impresa che per i dipendenti. Generalmente però le organizzazioni riprogettano i propri spazi in maniera flessibile solo in occasione di un cambio di sede e/o completo rinnovo dei propri edifici. Infatti, sono molto limitati i casi in cui si fa un adeguamento degli spazi che non sia correlato ad un cambio radicale dello spazio di lavoro. Anche questa tematica verrà maggiormente approfondita durante nel capitolo successivo.

Infine, la lettura dei casi di studio porta ad identificare quali siano i benefici ottenibili dall'implementazione di pratiche Smart Working sia dal punto di vista del dipendente che da quello dell'azienda. Dato che molti dei benefici per i collaboratori si traducono poi in benefici per l'impresa stessa, si è ritenuto opportuno creare delle macro categorie che verranno successivamente descritte (si veda paragrafo 5.6.1) e che potessero rappresentare al meglio i vantaggi per l'organizzazione nel complesso, intesa dunque come somma delle proprie risorse umane e produttive.

In conclusione, dall'analisi congiunta della letteratura e dei casi di studio si è potuto creare un quadro di riferimento completo riguardante le tematiche di Smart Working e, di conseguenza, portare avanti ipotesi e considerazioni fondamentali al fine di una corretta interpretazione del modello che verrà successivamente descritto.

### **3.4 La mappatura della realtà italiana**

Uno degli obiettivi prefissati dal lavoro di ricerca è stato quello di comprendere il livello di diffusione dello Smart Working tra le aziende italiane.

Per raggiungere questo obiettivo è stato condotto uno studio in collaborazione con l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano.

Questa giovane realtà è un centro di ricerca che, con il supporto di ricercatori ed esperti del settore, deriva dall'Osservatorio che dal 2002 ha seguito il tema delle Intranet e Organizzazioni in Rete e dell'Enterprise 2.0. In particolare, l'Osservatorio Smart Working si propone come supporto ai principali decisori aziendali – Responsabili dei Sistemi Informativi, Responsabili delle Risorse Umane e Facility Manager – come punto di riferimento per lo sviluppo della cultura dell'innovazione e per la definizione di nuovi modelli e spazi di lavoro nelle imprese italiane.

Questa collaborazione ha permesso di svolgere ricerche sul tema Smart Working sia direttamente sul campo che di accedere a documenti di ricerca specifici dell'argomento trattato. Infatti, con il contributo di esperti dell'Osservatorio, sono stati coinvolti CIO e Responsabili delle Risorse Umane di Pubbliche Amministrazione e di aziende di medio-grande dimensione presenti in Italia, al fine di ottenere informazioni riguardo la loro esperienza Smart Working ed identificare casi di studio da analizzare.

Per mappare il livello di maturità delle aziende nell'implementazione della nuova cultura sono stati elaborati i risultati della Survey distribuita a 187 aziende di medio grandi dimensioni (in termini di dipendenti e di fatturato) presenti in Italia. Il lavoro è stato svolto monitorando le tre leve dello Smart Working, tecnologica, policy e spazi fisici, e raggruppando le aziende in quattro livelli in corrispondenza al numero di leve implementate. Lo studio è stato condotto sia valutando la situazione corrente delle imprese che quella programmata tra due anni. Inoltre, in entrambi i casi, è stato condotto uno studio puntuale relativo al livello di implementazione di ciascuna leva in ogni raggruppamento.

### 3.5 Il modello

Il lavoro di ricerca si è prefissato il raggiungimento di determinati obiettivi e a tal fine, si è definito un modello di maturità: cioè un insieme di elementi capaci di descrivere lo stato di avanzamento della maturità dell'azienda o persone rispetto a determinate variabili. Dunque, tale tipologia di modello permette di individuare la posizione di un'azienda o persona rispetto a variabili predeterminate ed è considerato di maturità perché prevede un percorso evolutivo per ogni variabile.

Questa tipologia di modelli che sono nati nella realtà ICT, più precisamente nell'ambito dello sviluppo dei software con la Software Engineering Institute, si sono oggi diffusi in molti altri ambiti, come ad esempio il Malcolm Baldrige Award (MBA), premio istituito negli Stati Uniti per promuovere il miglioramento qualitativo delle aziende, in base al quale le realtà aziendali sono valutate e giudicate su 7 aree di valutazione, oppure, il Capability Maturity Model (CMM), modello nato per un solo settore di mercato e poi allargato a tutti gli altri, usato per misurare lo stato di sviluppo dei diversi processi all'interno dell'azienda (Adler, 2003; Kerrigan, 2013; Valentini, 2008).

In riferimento a questo lavoro di tesi, il modello, che sarà descritto nel dettaglio nel capitolo 5, può essere considerato un modello di maturità perché consente di associare, attraverso l'analisi delle tre variabili di riferimento, un determinato livello di *Readiness* del dipendente rispetto all'adozione dello Smart Working. Questo permette di evidenziare il ruolo giocato dalle diverse variabili, controllare le relazioni esistenti tra di esse e i benefici che derivano dalla combinazione delle stesse, rispondendo così alle domande di ricerca.

Attraverso lo studio della letteratura e l'analisi dei casi di studio sono state determinate le leve essenziali e gli aspetti chiave per l'implementazione dello Smart Working. Per definire il livello di *Readiness* del dipendente rispetto alle variabili di riferimento, si sono individuati degli aspetti chiave sui quali verrà fatto un *self-assessment* da parte dei dipendenti. Sempre attraverso uno strumento di *self-assessment* è stato possibile valutare l'adozione o meno di pratiche di Smart Working e l'identificazione dei benefici ottenibili grazie all'introduzione di tali forme di flessibilità.

L'analisi dei risultati delle Survey ha permesso da un lato di validare le ipotesi in relazione alle leve Smart Working applicate al modello, dall'altro di fare delle considerazioni in merito alla correlazione tra il livello di *readiness* e benefici ottenuti a valle dell'implementazione di alcune forme di Smart Working.

### 3.6 Le Survey

Le Survey e l'elaborazione dei relativi risultati sono stati necessari per effettuare una valutazione della praticità del modello e mappare la realtà aziendale italiana. Sono state create due differenti Survey per due diversi destinatari. Dunque, il primo sondaggio aveva come destinatari profili Executive in ambito IT e HR di 187 aziende di medio-grandi dimensioni presenti in Italia. Tale questionario si è posto i seguenti obiettivi:

- Monitorare la diffusione dello Smart Working nelle aziende pubbliche e private in Italia, i percorsi di introduzione e la vision dei diversi attori aziendali sul tema;
- Approfondire le iniziative riguardanti le leve di progettazione: tecnologie abilitanti, policy organizzative, comportamenti e stili di leadership, layout fisico;
- Identificare le best practice di Smart Working nel panorama aziendale nazionale.

Tale Survey è servita ad individuare il punto di vista delle aziende per permettere al lavoro di ricerca di mappare il livello di maturità delle imprese italiane riguardo l'implementazione dello Smart Working. In particolar modo sono state analizzate le tre leve chiave individuate in precedenza con lo studio della letteratura e dei casi di studio quali la leva tecnologica, spazi di lavoro e policy aziendali e la cultura, componente essenziale per attuare un cambiamento aziendale.

La seconda Survey, invece, è stata realizzata in collaborazione con Doxa per analizzare il punto di vista del personale riguardo diversi aspetti lavorativi della loro realtà aziendale e volta a studiarne i relativi benefici. Tale questionario è stato inviato ad un campione statisticamente rappresentativo (per ruolo, provenienza geografica ed età) di 1.000 *professionals*. Tale campione di analisi verrà analizzato in dettaglio nel paragrafo 5.4.

L'obiettivo era quello di analizzare i *professionals* sulla base degli elementi caratterizzanti la *readiness*, comprendere la diffusione di pratiche lavorative di Smart Working e, conseguentemente, l'identificazione dell'impatto di tale livello sui benefici ottenuti.

L'analisi e l'elaborazione dei risultati delle due Survey sono serviti a confrontare da una parte le ipotesi teoriche con i risultati pratici e dall'altra di trarre conclusioni riguardo questa nuova cultura lavorativa nella realtà italiana.

## **4 La diffusione dello Smart Working nel contesto italiano**

Uno degli obiettivi di questo lavoro di tesi è quello di analizzare e mappare le diverse aziende in relazione alla presenza o meno delle iniziative Smart Working, al fine di fornire una panoramica del livello di maturità italiano nei confronti dei nuovi modelli di lavoro. Nel seguente capitolo verranno descritti, quindi, i passaggi svolti per ottenere tale risultato e le conseguenti valutazioni ottenute.

### **4.1 I passi per la mappatura**

Lo studio del contesto aziendale italiano in relazione all'implementazione delle iniziative Smart Working è stato condotto in collaborazione con l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Al tal fine è stata distribuita una Survey agli executive IT e/o HR di 187 aziende.

Grazie all'analisi della letteratura e dei casi di studio illustrati in precedenza, sono state individuate tre leve essenziali per lo sviluppo della nuova metodologia di lavoro. D'altra parte, la cultura, è stata considerata non come una leva ma come l'elemento essenziale per l'introduzione del cambiamento all'interno dell'azienda senza la quale tutte le iniziative sarebbero vane.

Di conseguenza, il livello d'implementazione dello Smart Working nell'azienda è stato determinato monitorando la presenza attuale o prevista delle seguenti leve:

- Leva tecnologica: l'utilizzo delle nuove tecnologie a disposizione può facilitare lo sviluppo delle iniziative Smart Working e agevolare l'implementazione delle altre leve del modello;
- Leva degli spazi fisici: il nuovo contesto lavorativo spinge sempre più gli individui a ricercare maggiore libertà e flessibilità anche nello svolgimento delle attività lavorative all'interno degli uffici
- Leva delle policy: i nuovi modelli di lavoro abbattano completamente i vincoli di luogo e orario attraverso forme di flessibilità che permettono ai dipendenti di scegliere dove e quando lavorare.

In particolare, è stato chiesto agli intervistati di indicare il livello di presenza nella propria azienda di policy legate agli orari e ai luoghi di lavoro, di servizi a supporto del lavoro a distanza e della riprogettazione degli spazi fisici.

Le analisi svolte descrivono il livello di implementazione delle tre leve analizzate (policy, tecnologia e spazi fisici) all'interno del campione di aziende preso in considerazione (si veda figura 4.2). È stato così possibile identificare quali tra le aziende del campione avessero già introdotto pratiche di Smart Working e quali fossero intenzionate ad introdurle nel futuro prossimo.

Dai risultati si evince come la leva tecnologica sia quella più diffusa contrariamente a quella degli spazi fisici, implementata solo dal 13% del campione analizzato. Si noti infatti come oltre la metà delle aziende intervistate affermino di aver implementato tecnologie abilitanti in ambito organizzativo.

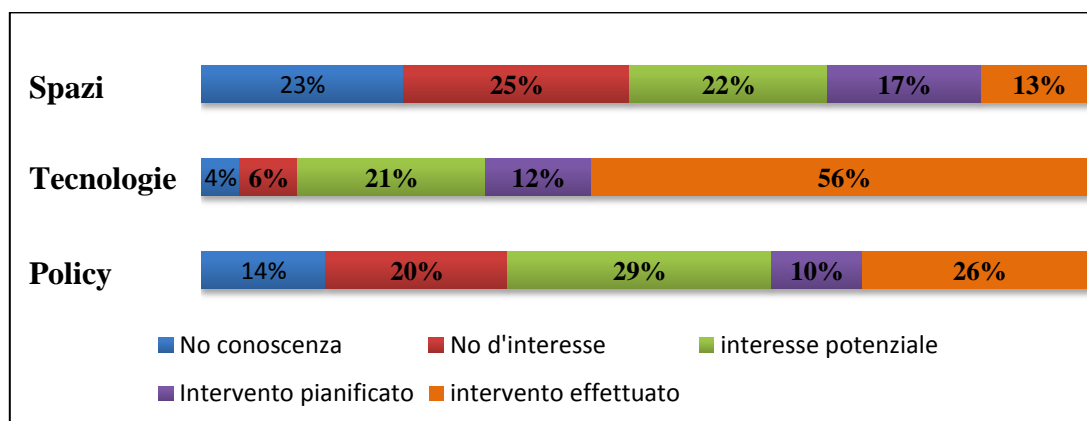


Figura 4.1 - Presenza percentuale delle iniziative di Smart Working

Successivamente, il campione di riferimento composto da 187 aziende è stato diviso in quattro livelli relativamente al numero di leve implementate.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Livelli di raggruppamento del campione: livello con aziende che non hanno implementato neanche una leva; livello con aziende che hanno implementato una leva; livello con aziende che hanno implementato due leve; livello con aziende che hanno implementato tutte e tre le leve.

In particolare, è stato analizzato il gruppo di aziende che hanno implementato due delle quattro leve. Le analisi successive mostrano la percentuale di diffusione di ciascuna leva relativamente all'insieme di aziende considerato, sia nella situazione corrente che in quella programmata<sup>11</sup> (previsioni a due anni).

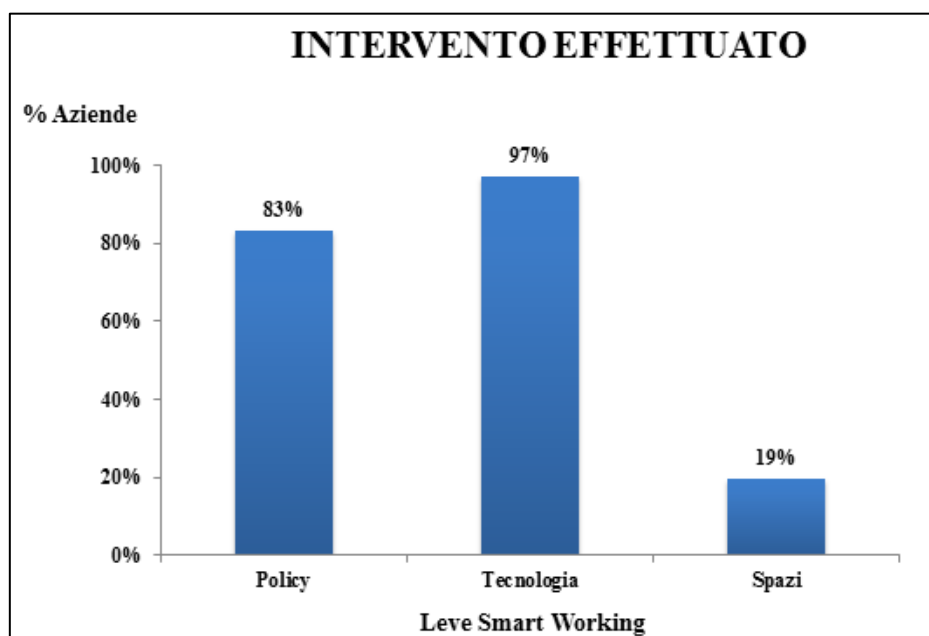


Figura 4.2 - Aziende che implementano due leve: intervento effettuato

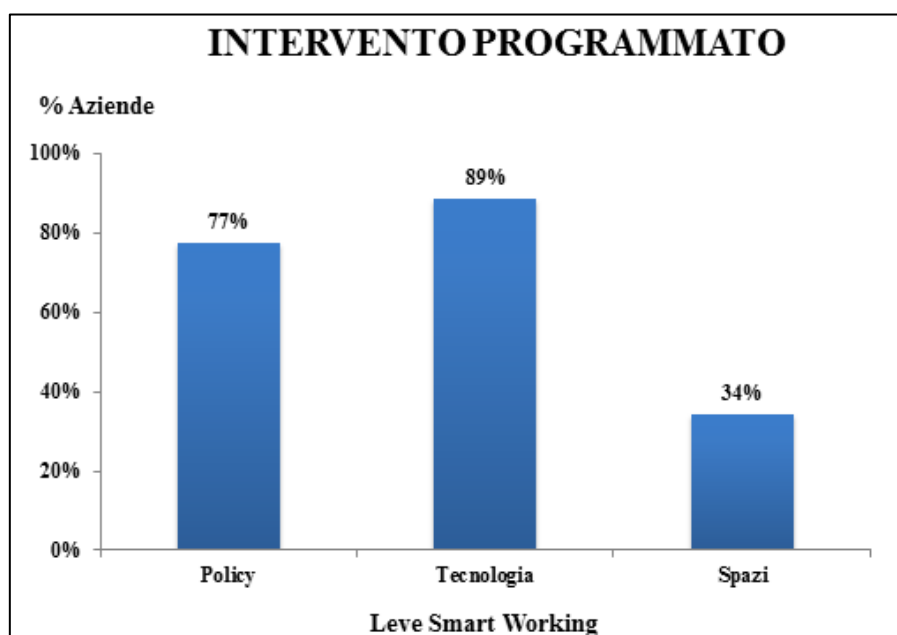


Figura 4.3 - Aziende che implementano due leve: intervento programmato

<sup>11</sup> Il campione considerato per gli interventi programmati è comprensivo sia delle aziende che dichiarano di utilizzare attualmente due leve sia di quelle che sono intenzionate ad implementarne due entro i prossimi 24 mesi.

Coerentemente al caso precedente, è stata condotta un'analisi anche per il gruppo di aziende che hanno implementato solo una leva al fine di identificare i trend di ciascuna delle stesse.

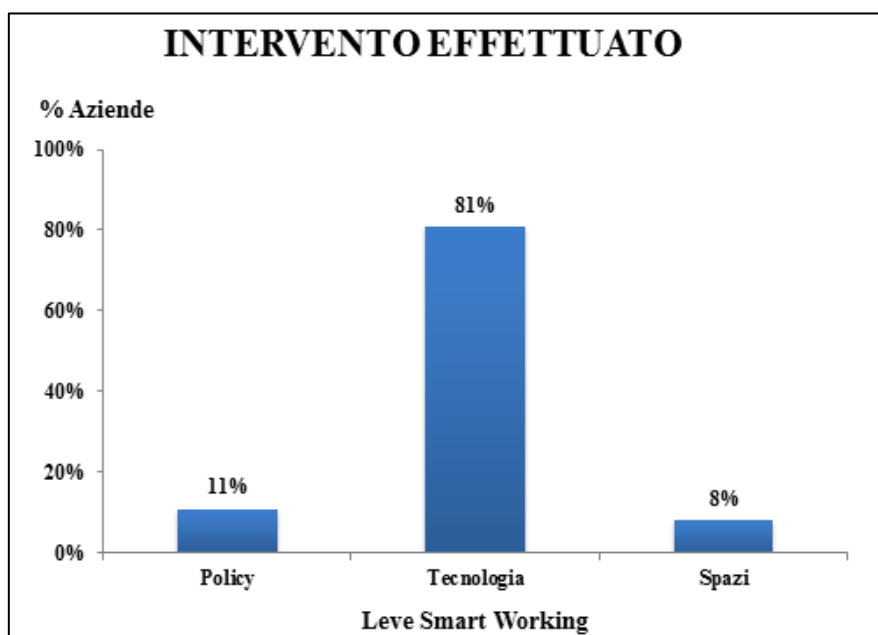


Figura 4.4 - Aziende che implementano una leva: intervento effettuato

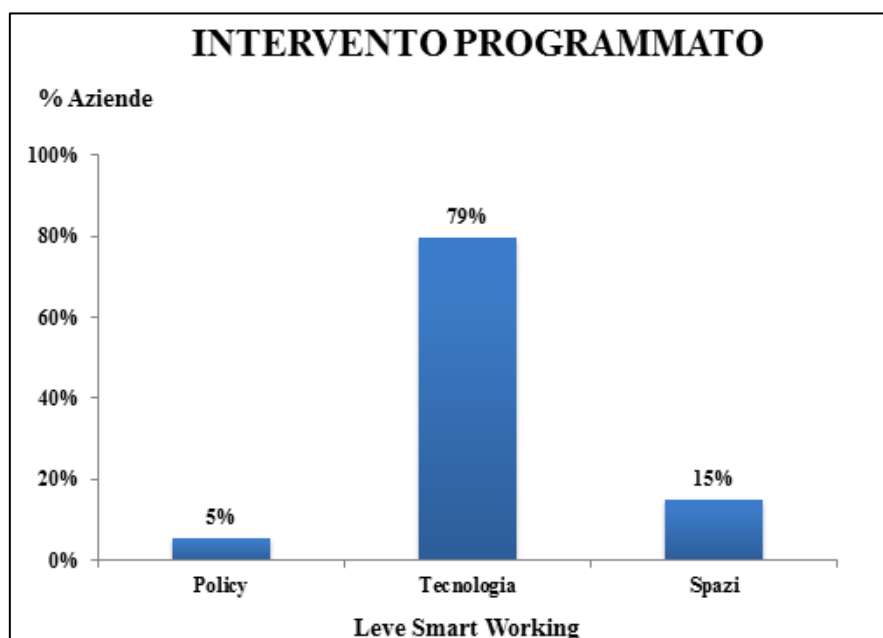


Figura 4.5 - Aziende che implementano una leva: intervento programmato



## 4.2 I risultati della mappatura

L'elaborazione dei risultati della Survey sviluppata in collaborazione con l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, hanno permesso di creare una panoramica del livello di maturità italiano nei confronti dello Smart Working.

Come descritto in precedenza, il campione di riferimento, composto da 187 aziende italiane, è stato diviso in quattro livelli, in relazione alle leve implementate sia nel caso corrente che in quello futuro, ovvero in relazione all'intervento previsto fra due anni.

Le figure 4.7 e 4.8 presentano i risultati ottenuti nei due casi sopra citati.

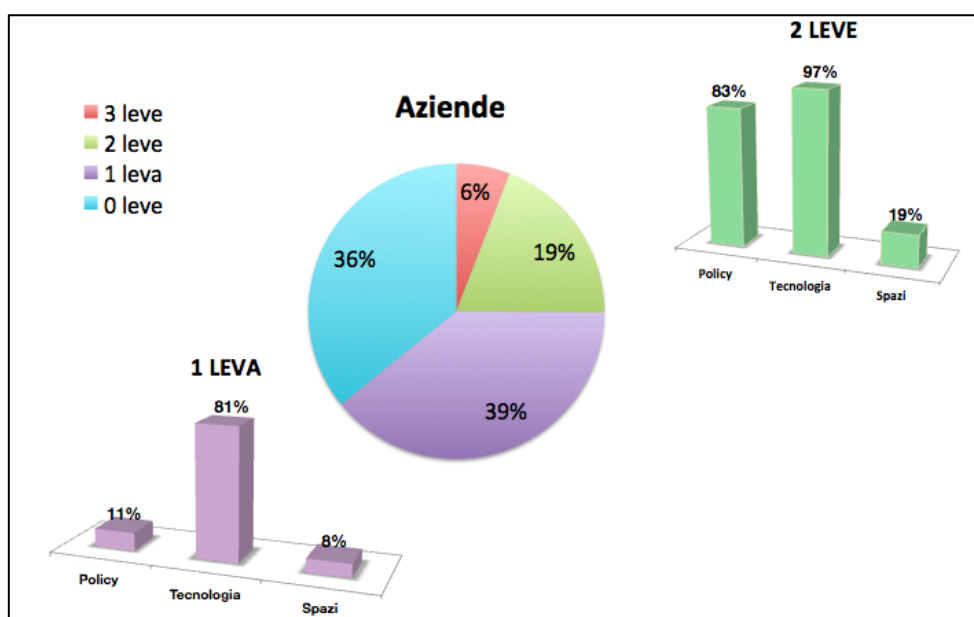


Figura 4.6 - Mappatura contesto italiano: situazione attuale

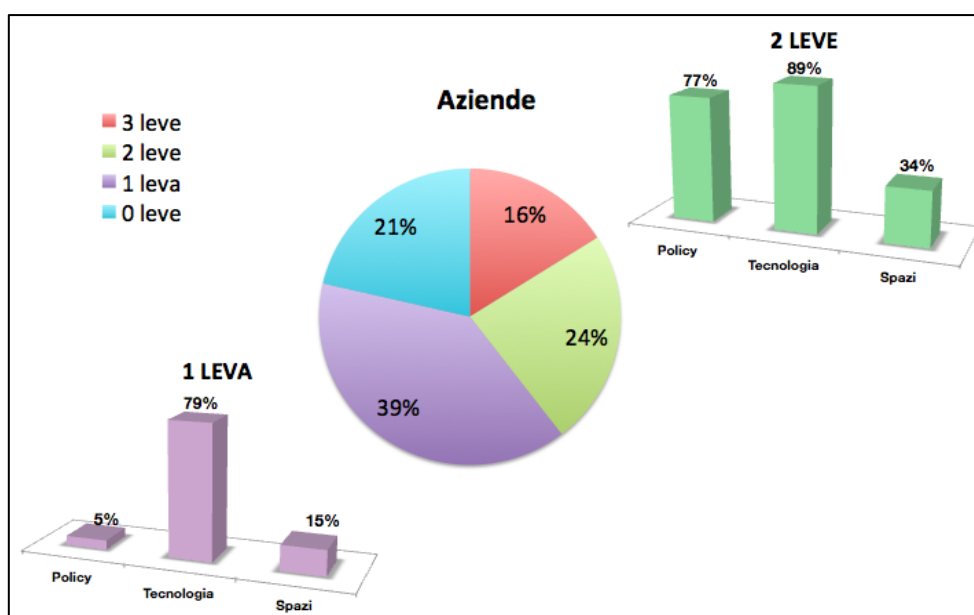


Figura 4.7 - Mappatura contesto italiano: previsione a due anni

I risultati ottenuti mostrano come si stia diffondendo tra le imprese la volontà di introdurre all'interno delle diverse realtà aziendali italiane lo Smart Working. Infatti, come si può vedere dalle figure 4.7 e 4.8, la percentuale di imprese che nella situazione corrente non hanno implementato neanche una leva diminuirà del 40% in caso futuro, passando dal 36% al 21%. Inoltre, mentre la percentuale di aziende che hanno implementato una leva rimane costante, nelle altre due situazioni analizzate l'elaborazione dei risultati fa emergere che ci sarà un incremento del 26% della percentuale di aziende con 2 leve e, addirittura, le imprese che hanno ben integrato la logica Smart Working al proprio interno sviluppando tutte e tre le leve passerà dall'attuale 6% al 16% futuro.

Analizzando le leve introdotte tra le aziende che hanno implementato una o due iniziative Smart Working, si deduce che la leva tecnologica è quella più diffusa e molto spesso è il punto di partenza delle iniziative di Smart Working. In particolare in entrambi i raggruppamenti – aziende con una leva e aziende con due leve – e in entrambi i casi analizzati – corrente e futuro –, la leva tecnologica ha sempre una percentuale superiore al 70%, evidenziando dunque come gli strumenti tecnologici utilizzati nella realtà lavorativa siano sempre di più impiegati anche in quella privata, divenendo dunque non più un aspetto differenziale ma elementi abilitanti della nuova cultura di lavoro.

La leva degli spazi fisici invece, rimane quella meno implementata nella realtà aziendale. Di fatto il suo valore rimane costantemente al di sotto del 40%, il risultato è da leggersi alla luce degli investimenti necessari per intraprendere una riprogettazione degli uffici o per la costruzione di nuovi building in ottica Smart Working. Anche se in futuro (nei prossimi 2 anni) vi sarà un lieve incremento dell'implementazione di tale iniziative Smart, tuttavia, la realtà italiana non sfrutta ancora a pieno le potenzialità di questa leva in modo tale da ottenere benefici significativi.

La creazione di policy organizzative, invece, è elevata presso il gruppo di aziende che hanno implementato due leve mentre è bassa nel gruppo con una leva. Questo risultato indica come le iniziative di flessibilità di orario e di luogo, contrariamente alle altre due leve analizzate, rappresentano ancora un elemento differenziale per lo sviluppo della cultura Smart Working all'interno delle organizzazioni stesse e, inoltre, sono tanto impiegate da permettere alle imprese di usufruire in modo significativo dei relativi benefici.

In conclusione, i risultati ottenuti mostrano come le aziende italiane si stanno spostando sempre di più verso un'organizzazione Smart. Nonostante ciò, per sfruttare al massimo e ottenere importanti benefici da questo cambiamento, l'azienda deve avere al proprio interno uno staff pronto ad accogliere tali novità. Al fine quindi di analizzare il livello di prontezza per lo Smart Working dei dipendenti e determinarne i relativi benefici, è stato pensato il modello che verrà descritto nel capitolo successivo.

## **5 Un modello di maturità per lo Smart Working: profili e benefici**

Nel seguente capitolo verrà descritto il modello che mette in relazione il livello di *readiness* delle persone rispetto allo Smart Working con i benefici ottenuti a valle della sua adozione. Dal punto di vista dell'organizzazione si presenterà un'introduzione generale ed una breve descrizione dei principali obiettivi del modello, poi si descriveranno le ipotesi alla base del lavoro di ricerca ed in fine si esporrà nel dettaglio il modello stesso riportando congiuntamente i risultati ottenuti attraverso le Survey. In particolar modo, verranno spiegate le variabili prese in considerazione con tutte le relative procedure seguite, verrà illustrato come le stesse determinino la *readiness* o meno del dipendente e verranno illustrati i principali benefici monitorati in rapporto tra questi e le variabili considerate.

### **5.1 Gli obiettivi del modello e descrizione generale**

Il modello permette di identificare il livello di *Readiness* delle persone, stimato rispetto a tre variabili di riferimento: “Caratteristiche delle attività”, “Caratteristiche personali” e “Relazione con il capo”. Sulla base di tale livello vengono identificati diversi cluster, ciascuno rappresentante un diverso livello di *readiness*. Per ciascun cluster si va a verificare la presenza o meno di modalità di lavoro Smart per poi andare a misurare i benefici ottenuti.

In questo modo è possibile verificare se a livelli più elevati di *readiness* corrispondono maggiori benefici ottenibili e di comprendere quali siano le variabili che maggiormente influenzano il raggiungimento degli obiettivi.

Inoltre, tale lavoro fornisce sia all'azienda sia al dipendente stesso le indicazioni e gli aspetti da implementare per ottenere i massimi benefici e, conseguentemente, rendere le risorse umane quanto più efficienti ed efficaci.

L'obiettivo del modello è quello di comprendere il livello di autonomia del dipendente, le sue capacità personali per svolgere le mansioni in modo autonomo e di evidenziare, inoltre, quali siano i benefici direttamente o indirettamente riconducibili all'implementazione di modalità di lavoro flessibili.

In particolar modo, il modello definisce il grado di *readiness* del dipendente analizzando tre variabili di riferimento, ritenute, grazie allo studio della letteratura e dei casi di studio, essenziali per rendere pronto il personale alla nuova cultura organizzativa Smart.

Il grado di *readiness* indica quanto il dipendente sia attualmente pronto ad adottare un cambiamento organizzativo in ottica Smart Working, al fine di comprendere su quali aspetti l'azienda debba agire per rendere questo radicale cambiamento culturale quanto più positivo e costruttivo per il personale stesso.

Dopo aver stimato il grado di *readiness*, si analizza successivamente l'utilizzo o meno di forme di flessibilità (di luogo e orario) da parte dei diversi cluster di *professional*.

Infine, per ciascun cluster si è proceduto alla valutazione dei benefici. Questi sono stati divisi in cinque categorie riguardanti i vantaggi percepiti direttamente dai dipendenti, ma che indirettamente provocano benefici ed effetti positivi anche all'azienda.

Si creano così dei livelli di relazione grado *readiness*-miglioramento beneficio, dai quali le aziende possono dedurre le azioni da svolgere al fine di massimizzare il grado di miglioramento dei benefici percepito dal dipendente e raggiungere, dal punto di vista dell'organizzazione stessa, i vantaggi desiderati.

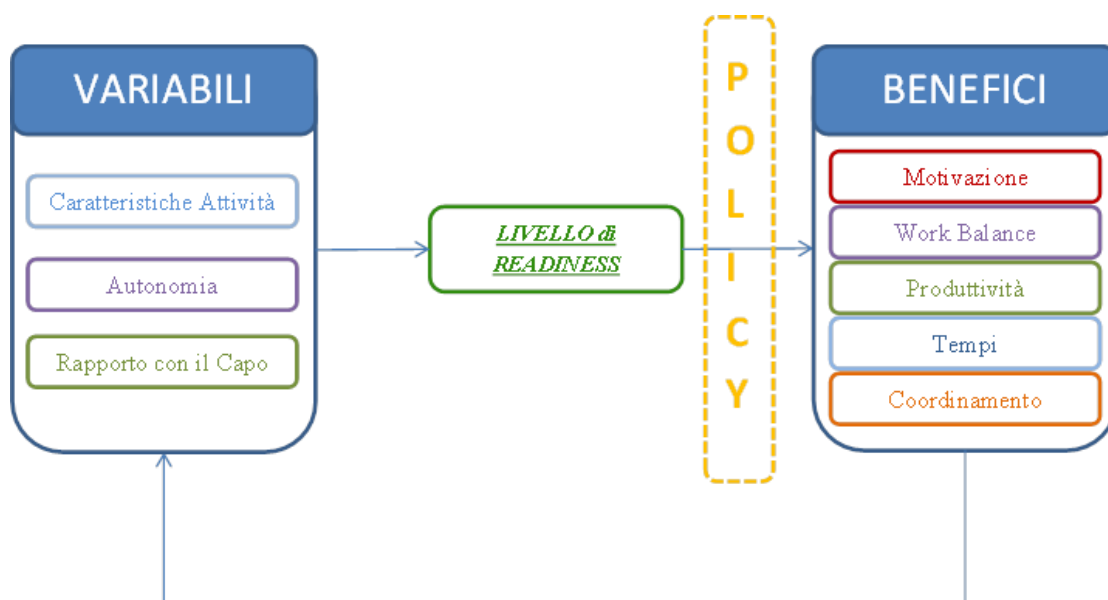


Figura 5.1 - Il modello: i processi

## 5.2 Le ipotesi del modello

Le ipotesi che stanno alla base del modello, individuate grazie allo studio condotto attraverso la letteratura ed i casi reali, sono relative alle 4 leve dello Smart Working e hanno portato ad ipotizzare il modello secondo determinate condizioni.

Le principali ipotesi che caratterizzano tale modello riguardano: la cultura aziendale, gli strumenti tecnologici, le policy aziendali e gli spazi fisici.

Innanzitutto, si è ritenuto che la cultura aziendale verso un'apertura ed un interessamento ai cambiamenti sia l'elemento essenziale per implementazione della nuova logica lavorativa Smart Working. Più precisamente, come già descritto nella parte della letteratura (si veda paragrafo 1.3.4), quando il cambiamento considerato è forte e radicale, come quello in questione, è essenziale che la volontà ad approcciare queste nuove metodologie di lavoro provengano dall'alto. Perciò, nella stesura del modello si è ipotizzato che eventuali investimenti ed azioni finalizzate ad implementare le variabili per ottenere, così, un aumento del livello di *readiness* del dipendente rischino di essere vanificate, se prima non si è cambiato il comportamento e il modo di pensare dello stesso.

Una seconda ipotesi considerata è quella della leva tecnologica. Oggi, sia la vita lavorativa che quella privata sono fortemente caratterizzate dalla sempre più consueta presenza di strumenti tecnologici, che sono diventati non più un optional ma uno strumento necessario. Quindi, grazie allo studio di testi riguardanti il tema della tecnologia e della sua diffusione, all'analisi dei casi di studio e data sua elevata diffusione, si è considerata tale leva tecnologica non più un elemento differenziale ma piuttosto abilitante ai fini dell'implementazione dello Smart Working. Come già osservato in precedenza (si veda paragrafo 4.2), i risultati della Survey condotta in collaborazione con l'Osservatorio del Politecnico di Milano evidenziano il fatto che la leva tecnologica sia sempre l'iniziativa più diffusa ed implementata tra le aziende italiane che abbiano sviluppato almeno una leva.

Tale risultato, inoltre, rimane invariato anche nel contesto futuro (si vedano le figure 4.7 e 4.8) ad evidenziare ulteriormente come la tecnologia sia sempre di più un fattore abilitante.

Considerazione differente, invece, è stata fatta per la leva relativa agli spazi fisici. Dagli studi e dalle ricerche condotte emerge che la riconfigurazione degli uffici e la progettazione dei *building* in ottica del lavoro Smart siano degli elementi importantissimi per l'adozione dello Smart Working, tali da portare all'azienda grandi benefici sotto tutti i punti di vista (si veda paragrafo 3.3). Nonostante questo, l'implementazione di tale fattore richiede grandi cambiamenti e soprattutto ingenti sforzi monetari, due aspetti molto complessi soprattutto per la realtà italiana. Quindi si è ritenuto opportuno non prendere in considerazione nel modello tale leva ritenuta, a causa degli elevati sforzi richiesti per l'implementazione, poco diffusa tra le aziende italiane e con basse risorse di monitoraggio. Anche in questo caso, l'ipotesi del modello è stata validata dall'elaborazione dei risultati della Survey rivolta alle aziende. I risultati mostrano infatti come sia nel caso corrente che in quello futuro la leva degli spazi fisici sia quella meno implementata dalle aziende (si vedano le figure 4.7 e 4.8).

La leva della policy, invece, è stata valutata un elemento differenziale per l'implementazione dello Smart Working e perciò importante da monitorare nel modello. Quindi, in conclusione, valutando la leva tecnologica un elemento abilitante della nuova cultura e considerando quella degli spazi fisici poco diffusa per fornire valore significativi, il modello che verrà illustrato di seguito terrà conto della sola leva della policy. In particolar modo, sono stati misurati i miglioramenti dei benefici in relazione alla presenza di iniziative di orario flessibile e di flessibilità di luogo.

Nel paragrafo successivo si illustrerà la prima fase del modello che, partendo dall'analisi di tre variabili di riferimento, determina il livello di *Readiness* del dipendente.

### 5.3 Le variabili del modello

Il primo passo del modello è stato quello di individuare il livello di *readiness* del dipendente: il grado di libertà concesso dalle attività, il livello di indipendenza lasciato alla persona nel prendere decisioni e la sua capacità di svolgere le proprie mansioni in modo autonomo (Hackman & Oldham, 1976). Per ottenere tale risultato, grazie allo studio di testi di riferimento e all'analisi di diversi casi aziendali si sono individuate tre variabili di riferimento ritenute essenziali per rendere pronto il personale alla nuova cultura organizzativa (Hackman & Oldham, 1976; Schieman, 2013; Barrick & Mount, 1993):

- Le caratteristiche delle attività.
- La relazione con il capo.
- Le caratteristiche personali.

Lo studio congiunto delle variabili sopra citate, porta il modello ad individuare il livello di autonomia dei dipendenti che si evolverà nella determinazione del livello di *readiness* del lavoratore.

Di seguito si descriverà nello specifico ciascuna variabile e le considerazioni fatte per valutarne il livello.

#### 5.3.1 Le caratteristiche delle attività

Al fine di comprendere il grado di autonomia del personale all'interno delle diverse organizzazioni aziendali, è necessario valutare ed analizzare le caratteristiche delle mansioni che le persone devono svolgere per portare a termine i propri compiti.

Dunque, uno studio delle peculiarità delle singole attività aziendali porta ad identificare lo stato di autonomia del dipendente e permette, di conseguenza, di individuare lo Smart Worker con un elevato livello di *readiness*.

Più precisamente le attività del dipendente sono state analizzate secondo nove aspetti:

- Possibilità di condurre attività a distanza dai colleghi;
- Possibilità di condurre attività in modo separato dai colleghi;
- Possibilità di svolgere le attività in modo autonomo;
- Possibilità di programmare e prevedere facilmente i picchi di lavoro dell'attività;
- Possibilità di scomporre il lavoro in attività predefinite;
- Limitata necessità dell'attività di utilizzare strumenti presenti solo in ufficio;
- Necessità dell'attività di utilizzo strumenti con bassi requisiti di sicurezza informatica;



- Requisiti di sicurezza informatica adeguati alla tipologia di attività
- Possibilità di svolgere l'attività attraverso strumenti informatici accessibili anche fuori l'ufficio.

Il dipendente, in relazione al livello di autonomia personale, ha associato ogni elemento monitorato ad un valore specifico in relazione alla propria realtà aziendale<sup>12</sup>.

Si è proceduto poi con l'identificazione di un valore soglia oltre il quale identificare i profili *Ready*. Affinché il dipendente possa essere valutato *Ready*, la media dei valori derivanti dal *self-assessment* deve essere superiore o uguale a tre.

I risultati della Survey condotta in collaborazione con Doxa su questo specifico aspetto hanno evidenziato come la maggior parte del campione non sia ancora *Ready*. Infatti, circa il 67% dei dipendenti intervistati, non sono predisposti a svolgere attività caratterizzate dalla flessibilità e dall'autonomia, questo ad evidenziare come ancora questo cambiamento culturale non sia ben percepito nelle realtà aziendali italiane.

### **5.3.2 La relazione con il capo**

Come si è già descritto nel capitolo dedicato alla letteratura, oggi il termine *Smart Working* implica una metodologia di lavoro flessibile ed autonoma, capace di rendere il dipendente libero di scegliere dove e quando lavorare e, di conseguenza, completamente responsabile delle conseguenze delle proprie azioni. Questo denota quanto sia importante la relazione tra dipendente e capo, soprattutto quanto sia fondamentale per il lavoratore *Smart* avere la possibilità di gestire in completa autonomia le proprie giornate di lavoro. In particolare, secondo lo *Smart Working Leadership Journey* definito dall'Osservatorio *Smart Working* del Politecnico di Milano, il leader deve avere quattro principi fondamentali:

- *Sense of Community*, ovvero l'abbandono della cultura gerarchica tradizionale a favore di un modo di relazionarsi aperto e collaborativo;
- *Empowerment*, cioè l'adozione di un percorso a due vie tra capi e collaboratori di progressiva delega e responsabilizzazione;
- *Flexibility*, la capacità di adattare in modo dinamico le modalità di lavoro in funzione delle esigenze dell'individuo e dell'organizzazione;
- *Virtuality*, ovvero la capacità di scegliere il corretto mix dei canali di comunicazione in funzione delle esigenze organizzative e delle caratteristiche dell'individuo.

---

<sup>12</sup> Il range di valori sta tra 1 = "Decisamente no" a 4 = "Decisamente si".

Così, un'altra variabile che è stata monitorata nel modello è quella della “relazione con il capo” misurata secondo sette aspetti quali:

- Responsabilità del dipendente nella definizione obiettivi;
- Autonomia del dipendente nella definizione attività;
- Autonomia del dipendente nella scelta degli strumenti;
- Autonomia del dipendente nella scelta degli orari;
- Autonomia del dipendente nella scelta del luogo;
- Coinvolgimento da parte del capo dei propri collaboratori nella presa di decisioni;
- Autonomia del dipendente nella scelta delle tempistiche e priorità nelle attività lavorative

Il dipendente, in relazione al rapporto con il proprio superiore, ha associato ogni elemento monitorato ad un valore specifico in relazione alla propria realtà aziendale<sup>13</sup>.

Si è proceduto poi con l'identificazione di un valore soglia oltre il quale identificare i profili *Ready*. Affinché il dipendente possa essere valutato *Ready*, la media dei valori derivanti dal *self-assessment* deve essere superiore o uguale a tre.

In questo caso, contrariamente alla variabile precedente, i risultati della Survey condotta in collaborazione con Doxa, hanno evidenziato come quasi la metà del campione analizzato sia *Ready*. Infatti, il 49,6% dei dipendenti intervistati ha un capo la cui leadership è pronta per lo Smart Working. Questo è un dato molto importante per il contesto italiano, che indica di fatto la propensione da parte del manager ad aumentare la fiducia nei riguardi dei propri collaboratori e, perciò, l'allontanamento da parte del top management di una gestione del personale basata sui vecchi schemi tayloristici.

### **5.3.3 Le caratteristiche personali**

L'ultima variabile presa in considerazione nel modello è quella delle caratteristiche personali. Infatti il lavoratore Smart, per sfruttare al massimo la possibilità concessa dal top management di coordinare in modo autonomo la propria giornata di lavoro e ottenere vantaggi dallo svolgimento di attività che gli permettano di scegliere dove e quando applicarle, deve possedere adeguate peculiarità personali. Il nuovo modo di lavorare può presentare per qualcuno nuove necessità, come quella di iniziare a prendere confidenza con gli strumenti tecnologici, oppure, di cominciare a gestire le proprie giornate di lavoro in modo differente rispetto al passato. Di fatti, questo

---

<sup>13</sup> Il range di valori sta tra 1 = “Decisamente no” a 4 = “Decisamente si”.

comporta da una parte la completa libertà nello schedare la propria giornata di lavoro, ma dall'altra la responsabilità di rispondere in prima persona delle conseguenze delle scelte fatte. Dunque, è importante monitorare la predisposizione caratteristica della persona ad adottare comportamenti orientati alla flessibilità.

A tal fine, quindi, sono stati analizzati cinque aspetti per studiare la variabile in questione:

- Capacità del dipendente di gestire le attività in modo autonomo;
- Capacità del dipendente di utilizzare gli strumenti tecnologici;
- Importanza che il dipendente associa al contatto quotidiano con i collaboratori;
- Esigenze personali del dipendente;
- Capacità del dipendente di utilizzare approcci innovativi;

Il dipendente, in relazione alle caratteristiche personali, ha associato ogni elemento monitorato ad un valore specifico in relazione alla propria realtà aziendale<sup>14</sup>.

Si è proceduto poi con l'identificazione di un valore soglia oltre il quale identificare i profili *Ready*. Affinché il dipendente possa essere valutato *Ready*, la media dei valori derivanti dal *self-assessment* deve essere superiore o uguale a tre.

In questo caso i risultati della Survey condotta in collaborazione con Doxa hanno fatto emergere come la maggior parte del campione analizzato sia pronto. Infatti, il 68,5% dei dipendenti intervistati risultano avere una media superiore a 3. Questo indica che gran parte degli operatori italiani sono ben pronti ad accogliere questo cambiamento culturale, non riscontrando quindi grandi difficoltà nello svolgere il lavoro in modo autonomo con un conseguente aumento delle responsabilità.

#### **5.4 L'identificazione dei cluster profili**

Come si è visto fino ad ora, per lavorare in modo Smart è essenziale poter svolgere delle attività con caratteristiche di flessibilità, che permettono al dipendente di scegliere in modo autonomo dove e quando eseguire i propri compiti; avere un top management che si fidi dei propri collaboratori e gli conceda la possibilità di organizzare e coordinare le proprie mansioni, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati nei tempi previsti; essere capaci, in prima persona, di affrontare questo nuovo tipo di lavoro in modo autonomo, conciliando responsabilmente le esigenze private con quelle lavorative e rispondendo direttamente delle conseguenze.

---

<sup>14</sup> Il range di valori sta tra 1 = "Decisamente no" a 4 = "Decisamente si".

In questa prima fase del modello, sono state analizzate ognuna di queste tre caratteristiche e sono stati individuati, conseguentemente, la parte del campione *Ready*, cioè quel gruppo di persone che hanno sviluppato un adeguato livello di ciascuna delle tre variabili di riferimento. In particolare, dopo essere stata calcolata la media dei valori dei vari aspetti presi in considerazione in riferimento a ciascuna variabile – caratteristiche personali, relazioni con il capo, caratteristiche dell'azienda –, è stata svolta una verifica sugli stessi valori al fine di individuare soggetti che avessero tutte le medie maggiori o uguali a tre.

Così facendo, si è individuato l'insieme di persone *Ready* del campione di riferimento, cioè dipendenti che risultano avere la media maggiore o uguale a tre per ogni variabile. Tale gruppo di dipendenti è stato stimato che rappresenti la minor parte tra l'insieme di persone intervistate, cioè il 20,9%, mentre il restante 79,1% non ha ancora implementato in modo adeguato tutte e tre le caratteristiche analizzate fino ad ora, indispensabili per massimizzare l'aumento dei benefici dovuti alla nuova cultura organizzativa.

Ciò nonostante, come visto in precedenza (si veda paragrafo 4.2) sempre di più le aziende stanno iniziando ad inserire al proprio interno iniziative Smart Working. Perciò, la percentuale di individui *Ready* (20,9%) del campione considerato evidenzia come sia sempre più importante per l'azienda agire sia dalla parte delle leve ma anche, e soprattutto, attuare iniziative focalizzate sul dipendente, al fine di fargli vivere tale novità nel modo migliore e, conseguentemente, di poter ottimizzare i benefici derivanti da questo cambiamento organizzativo.

La figura 5.2 rappresenta i passaggi della prima parte del modello funzionale alla determinazione del livello di *readiness* del dipendente.

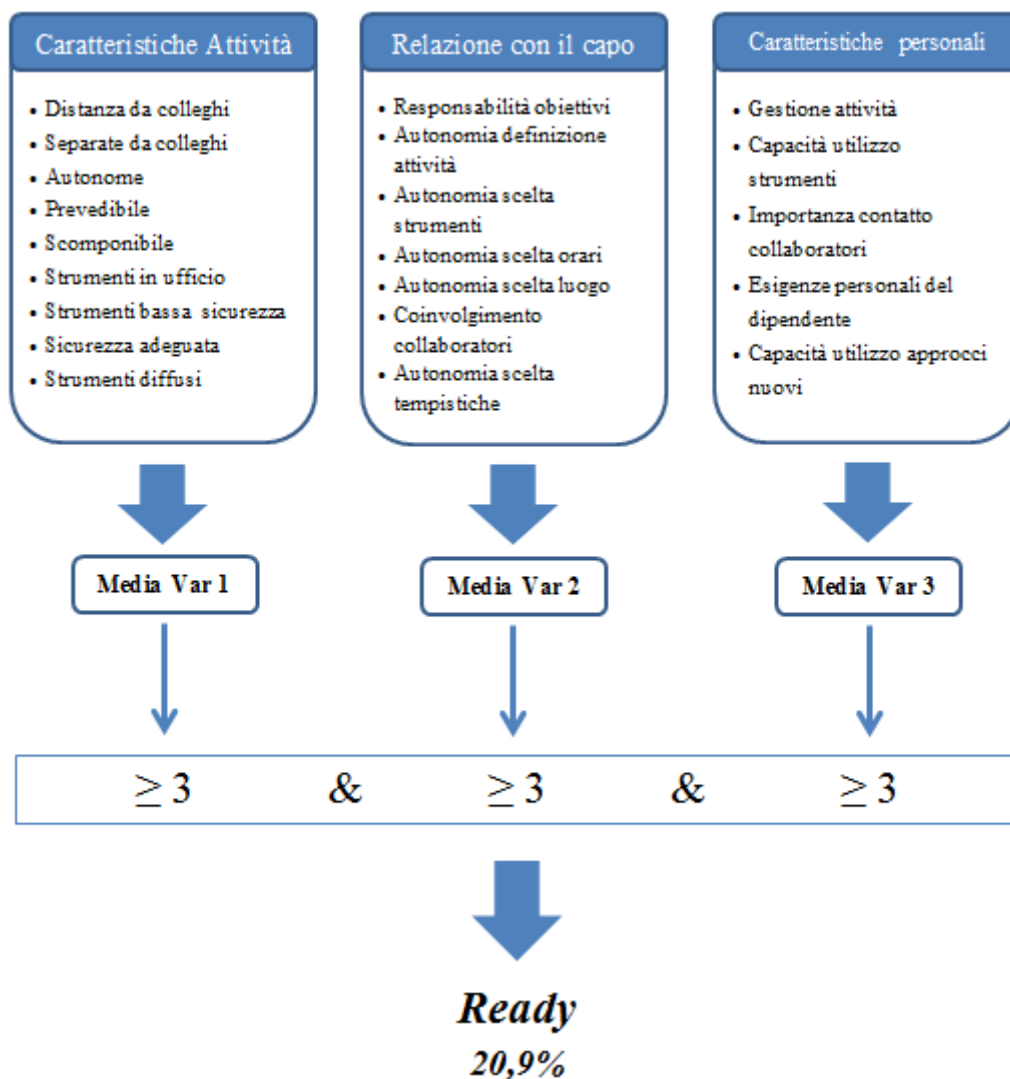


Figura 5.2 - Il Modello: determinazione della popolazione Ready

In questa prima parte del modello, dopo aver individuato il numero di persone pronte al cambiamento, sono stati studiati anche i diversi attributi degli individui stessi, al fine di ottenere un chiaro profilo dell'attuale dipendente *Ready* nella realtà italiana.

Sono stati esaminati principalmente cinque aspetti chiave:

1. Genere: uomo o donna;
2. Area Geografica: sud o isole, centro, nord ovest e nord est;
3. Età: dai 25 a 34 anni, dai 35-44, dai 45 ai 54 e in fine oltre i 55 anni;
4. Istruzione: non conseguito alcun titolo di studio, diploma di scuola media inferiore, diploma di scuola media superiore, laurea di primo livello, laurea specialistica e master o dottorato;

5. Ruolo aziendale: quadro intermedio, impiegato o dipendente, dirigente o alto funzionale;

Il campione preso in considerazione rappresenta in modo chiaro le caratteristiche attuali dei dipendenti italiani.

Infatti, dalle analisi condotte emerge che il campione intervistato è composto principalmente da dipendenti del Nord ovest coerentemente alla concentrazione della popolazione nella penisola italiana. Per quanto riguarda il genere, l'insieme d'intervistati sono composti maggiormente da uomini, mentre dal punto di vista dell'età, sono state interrogate persone appartenenti principalmente alla fascia che va dai 35 ai 44 anni (41%) (si veda figura 5.6). L'istruzione prevalente del campione è il diploma di scuola media superiore (55%), mentre il ruolo è quello dell'impiegato o dipendente (69%) (si veda figura 5.7).

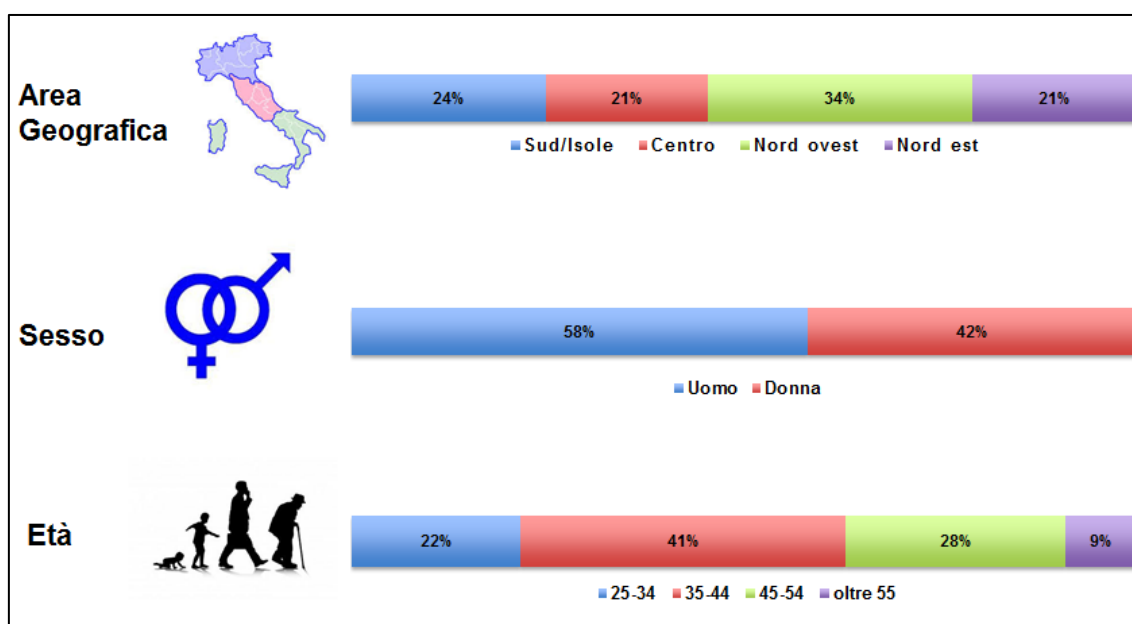


Figura 5.3 - Profilo dell'intervistato: Area Geografica, Sesso ed Età

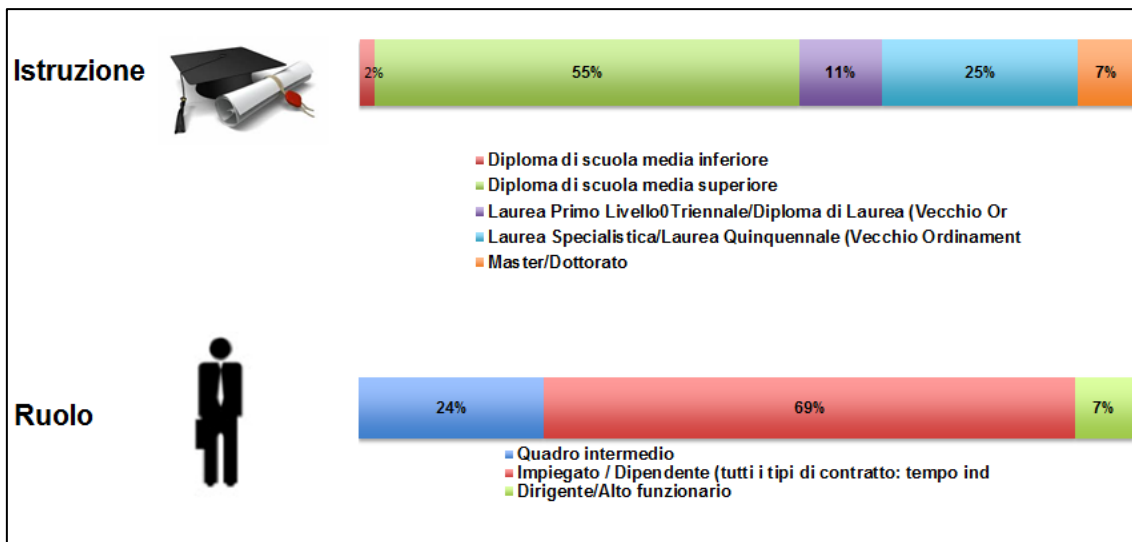


Figura 5.4 - Profilo dell'intervistato: Istruzione e Ruolo

Inoltre, al fine di rendere completo il quadro di analisi sono stati analizzati altri due aspetti quali la funzione di appartenenza (ICT, commerciale, amministrazione, etc.) e il settore (finance, manifatturiero, etc.). Per quanto riguarda il primo aspetto, il campione intervistato era composto da un significativo numero di dipendenti con funzione in amministrazione, finanza e controllo. Il settore invece prevalente è stato quello manifatturiero, rappresentato da circa il 23% degli intervistati (si veda figura 5.5).

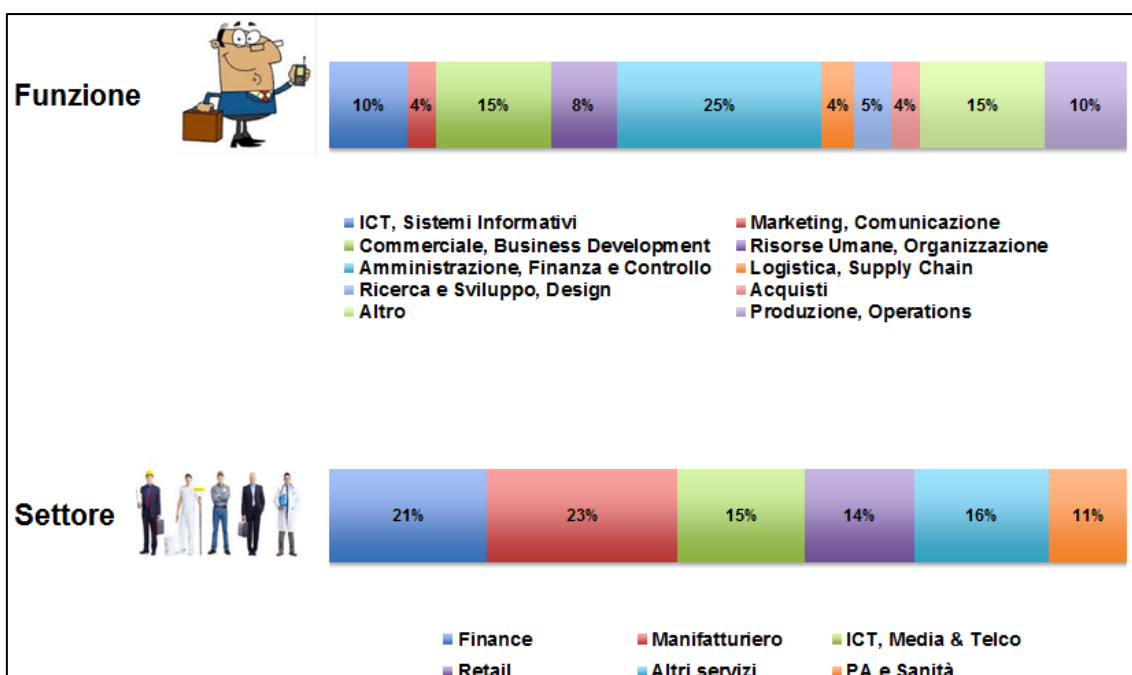


Figura 5.5 - Profilo dell'intervistato: Funzione e Settore

Definite le caratteristiche degli intervistati, è stato conseguentemente condotto uno studio sul 20,9% del campione individuati dal modello *Ready*.

Da questa analisi emerge che la locazione dell'attuale profilo *Ready* in Italia è prevalentemente nel nord ovest e nell'area identificata come Sud/Isole, in linea anche questa volta con la concentrazione della distribuzione della popolazione. Il sesso del dipendente pronto è leggermente sbilanciato verso quello femminile con il 54%, mentre l'età identificata è quella compresa tra i 45 e i 54 anni (si veda figura 5.6). Infine, il profilo *Ready* si identifica in un soggetto con un livello di istruzione molto elevato, master o dottorato e un ruolo aziendale dirigenziale (si veda figura 5.7).

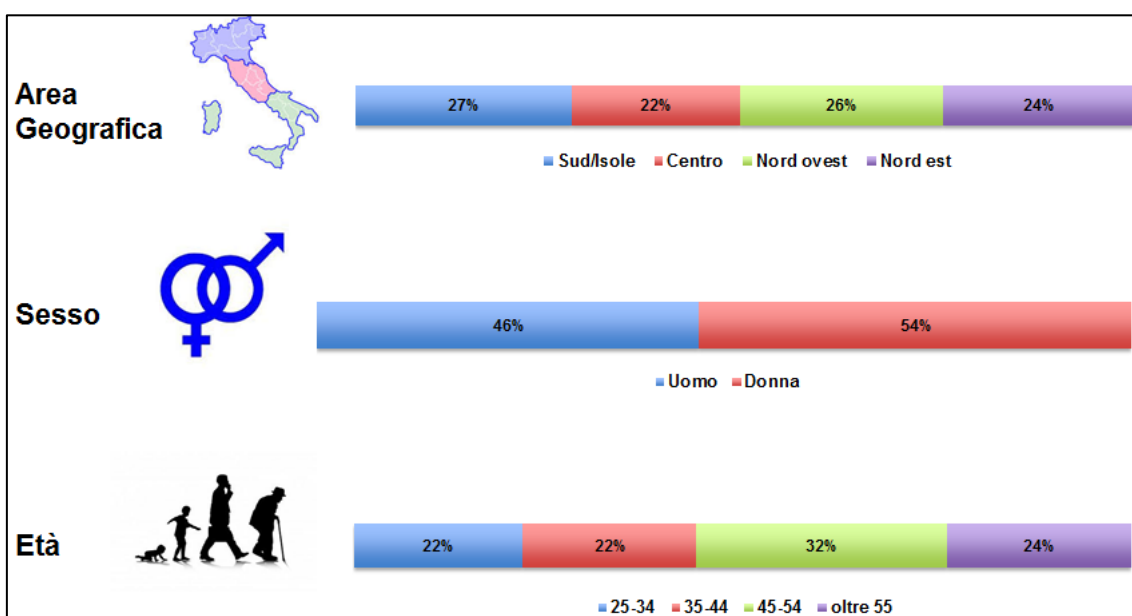


Figura 5.6 - Profilo Ready: Area Geografica, Sesso ed Età

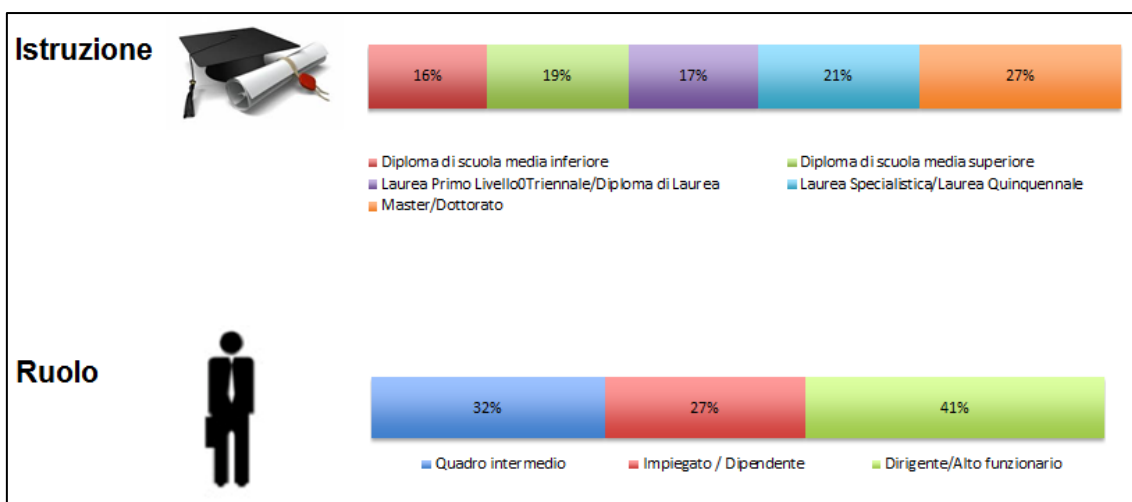


Figura 5.7 - Profilo Ready: Istruzione e Ruolo



Come per lo studio del campione intervistato, anche per il profilo *Ready* sono stati analizzati gli aspetti della funzione e del settore.

I risultati conseguiti indicano una leggera prevalenza della funzione marketing, logistica e acquisti e, per il settore, il manifatturiero, ICT e il retail (si veda figura 5.8).

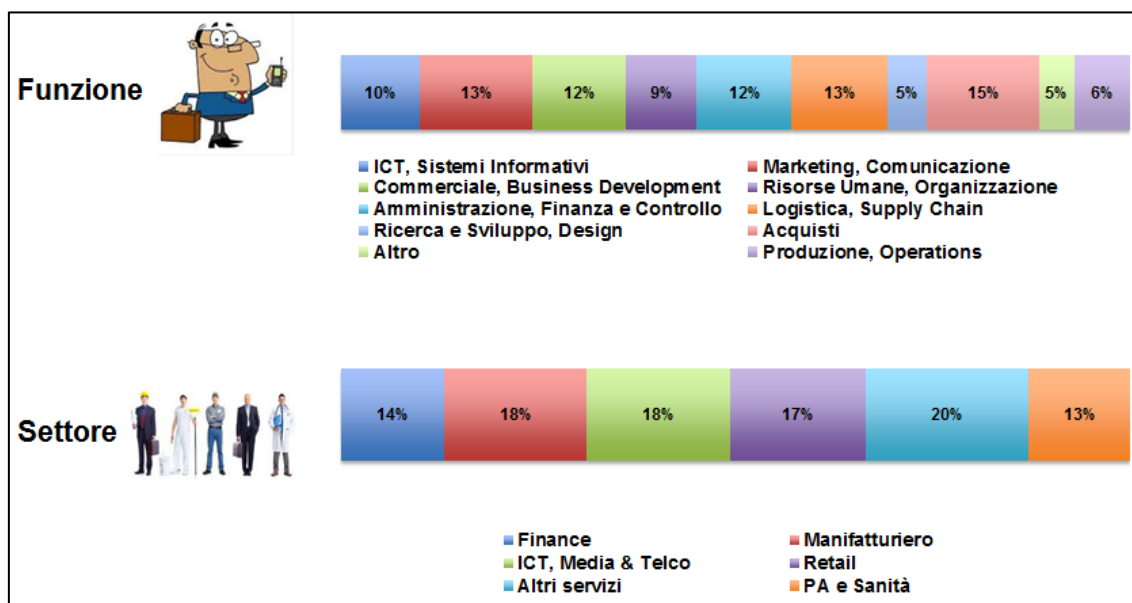


Figura 5.8 - Profilo Ready: Funzione e Settore

## 5.5 Le policy di orario e di luogo di lavoro

La leva considerata per valutare gli effetti del livello di *readiness* del dipendente in relazione all'incremento dei benefici è quella delle policy organizzative. Infatti, come già spiegato in precedenza (si veda paragrafo 5.2), la leva tecnologica valutata elemento abilitante e quella degli spazi, caratterizzata da una bassa implementazione tra le aziende italiane, non verranno prese in considerazione all'interno di questo lavoro.

In particolare, il modello ha analizzato la relazione tra il livello di *readiness* dei dipendenti con i benefici, articolati in cinque categorie– Motivazione, Produttività, *Work Balance*, Tempo e Coordinamento –, e ottenuti in seguito all'adozione di policy di flessibilità di luogo e orario di lavoro.

Di conseguenza sono state prese in considerazione solo quelle persone che nella Survey hanno espresso di poter usufruire almeno qualche volta di tali modalità di lavoro Smart.

Più precisamente, 80% del campione totale dichiara di poter utilizzare forme di flessibilità d'orario mentre il 60% quelle di luogo flessibile. Anche nei gruppi *Ready* e i non *Ready* la maggioranza utilizza iniziative di orario flessibile con un gap, in entrambi i casi, pari al 20% (si veda figura 5.9).

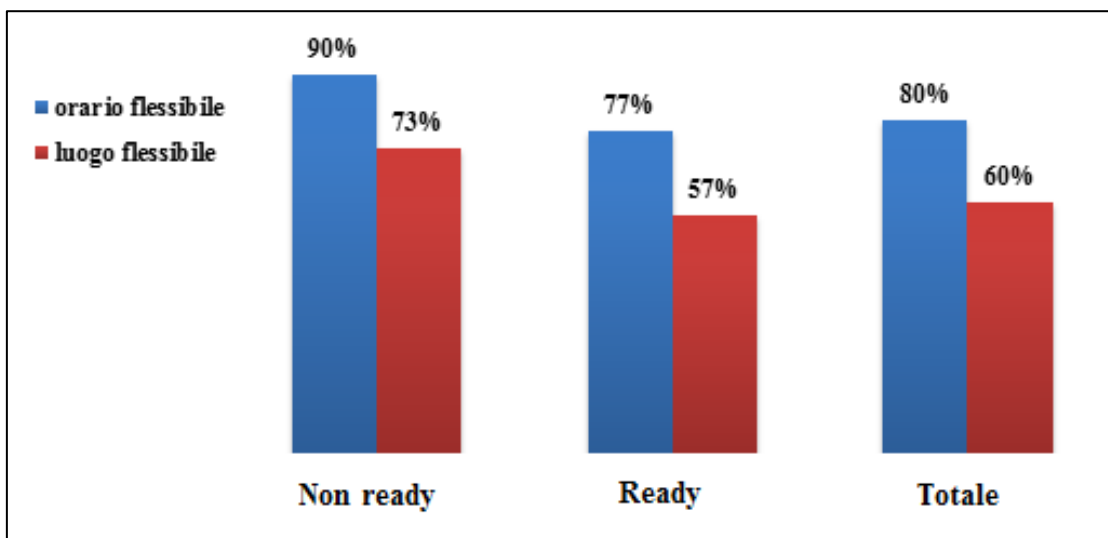


Figura 5.9 - Policy Smart Working: diffusione tra le popolazione

Sono state condotte analisi anche in relazione alle tre variabili prese in considerazione nel modello per determinare il livello di *readiness*. In particolare, la figura 5.13 considera le persone che, in base alla variabile considerata, abbia una media degli aspetti maggiore o uguale a tre.

Le percentuali illustrate mostrano che, coerentemente ai risultati precedenti, la popolazione maggiore è rappresentata dalle persone con orario flessibile.

Valutando, inoltre, i risultati in termini assoluti si può constatare come le persone con un elevato livello di *readiness* nella variabile “Relazione con il capo” rappresentino la percentuale maggiore nell’ambiente caratterizzato da iniziative di flessibilità sia di orario che di luogo, rispettivamente con il 88% e 68%. D’altra parte la percentuale minore è rappresentata dalle persone con un elevato livello di autonomia, con l’83% nell’orario flessibile e 61% nel luogo flessibile (si veda figura 5.10).

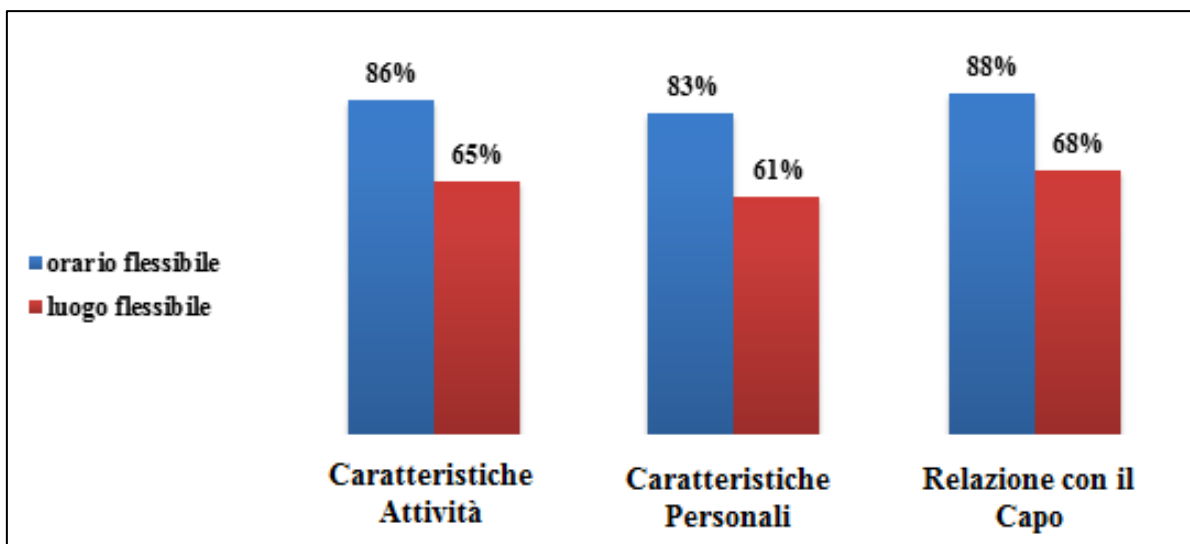


Figura 5.10 - Policy Smart Working: diffusione della popolazione Ready per singola variabile

## 5.6 Le analisi dei benefici

Nel seguente paragrafo verranno presi in considerazione i campioni di dipendenti che risultano *Ready* rispetto alle variabili precedentemente descritte e comparati con quelli non *Ready*. Si analizzeranno quindi i gap esistenti tra i miglioramenti ed i peggioramenti percepiti in relazione ai benefici ottenibili attraverso l'applicazione di policy Smart Working, sia di orario che di luogo flessibile. I risultati ottenuti dall'analisi delle due categorie saranno poi confrontati mettendo in risalto come un livello completo di *readiness* porti a benefici molto maggiori rispetto a livelli non *Ready*, verificando così le ipotesi fatte in precedenza.

Infine, verrà mostrata la scomposizione della categoria dei non *Ready* in cluster caratterizzati da un diverso posizionamento rispetto alle tre variabili considerate. Sarà possibile, così, analizzare in maniera più approfondita l'incidenza di ciascuna variabile sui diversi benefici.

### 5.6.1 La determinazione delle categorie dei benefici

Nel corso dei capitoli precedenti i benefici sono stati analizzati più volte e secondo diversi punti di vista, prima considerando le trattazioni della letteratura e poi ripercorrendo uno ad uno i casi di studio di maggior successo in ambito Smart Working.

Si è quindi arrivati alla definizione di cinque macro categorie di benefici. Di seguito vengono riportate le categorie ottenute comparando l'analisi della letteratura con quella dei casi di studio:

- **Motivazione:** racchiude i benefici relativi alla soddisfazione nell'ambito lavorativo ed al senso di appartenenza del dipendente, che si traduce anche in una maggior attrattività e ritenzione dei talenti;
- *Work Balance*<sup>15</sup>: in questa categoria rientrano quei benefici che concernono il benessere del dipendente, come ad esempio il miglioramento del bilanciamento tra vita privata e lavorativa e l'aumento di autonomia;
- **Produttività:** sono tutti i vantaggi derivanti principalmente dalla gestione del lavoro per obiettivi e dall'incremento sia della qualità che della quantità del lavoro svolto;
- **Tempi:** questa categoria racchiude tutti i miglioramenti in termini di gestione efficiente dei tempi, da quelli relativi al trasferimento delle risorse a quelli necessari per completare le operazioni e ancora a quelli spesi per reperire informazioni e conoscenza;
- **Coordinamento:** qui si fa riferimento ai vantaggi derivanti dall'efficacia di coordinamento dei dipendenti sia tra di loro che con il diretto responsabile.

Dato che ogni categoria raggruppa differenti aspetti, si è pensato di classificare all'interno della Survey Doxa i benefici in funzione delle diverse categorie sopra elencate, così da avere, in fase di analisi, una rappresentazione il più completa possibile (si veda figura 5.11).

---

<sup>15</sup> *Work Balance* racchiude tutti gli aspetti che determinano un maggiore benessere del dipendente, tra cui il *Work-Life Balance*.

	1	2	3	4	5
La soddisfazione e la motivazione per il mio lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le opportunità di carriera e di crescita professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le occasioni di formazione e ampliamento delle mie competenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il senso di appartenenza alla mia azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La qualità del lavoro svolto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il servizio al cliente (interno e esterno)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La quantità del lavoro svolto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La pressione per il raggiungimento degli obiettivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il conciliare la vita personale e professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'autonomia nello svolgimento del mio lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'utilizzo dei permessi (ROL) per compiere incombenze personali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il tempo necessario per svolgere un'attività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La tempestività nel rispondere alle urgenze lavorative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I tempi di trasferimento casa-ufficio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il coordinamento e il confronto con i miei colleghi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il coordinamento e il confronto con il mio capo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### LEGENDA

	MOTIVAZIONE
	PRODUTTIVITÀ
	WORK BALANCE
	TEMPI
	COORDINAMENTO

Figura 5.11 - Survey Doxa: I benefici dello Smart Working

I numeri da 1 a 5<sup>16</sup> permettono al rispondente di indicare se ci sia un peggioramento o un miglioramento nelle attività quando queste vengono svolte fuori dall'ufficio. Durante la fase di analisi è stato quindi possibile identificare gli scostamenti percentuali tra chi aveva rilevato un miglioramento nelle diverse voci come conseguenza dell'adozione di modelli di flessibilità (considerati come benefici veri e propri) e chi, invece, aveva percepito un peggioramento.

<sup>16</sup> La scala di riferimento è la seguente: 1 = "Peggiora notevolmente", 2 = "Peggiora moderatamente", 3 = "Rimane invariato", 4 = "Migliora moderatamente", 5 = "Migliora notevolmente".

Accorpendo le varie attività è dunque possibile risalire alle cinque categorie di benefici sopra descritte. In particolare, al fine di semplificarne la lettura, sono stati affiancati differenti colori ai vari aspetti in modo da rendere più intuitivo l'accostamento ai benefici stessi.

Una volta definite le 16 attività, la tabella sopra riportata è stata fatta compilare prima a tutti coloro che avessero possibilità di lavorare con policy di orario flessibile e poi a coloro i quali l'azienda permettesse di sfruttare policy di luogo flessibile, a prescindere dal loro livello di *readiness*. Come si vedrà più in dettaglio nel paragrafo successivo, ciò è stato fatto con il fine di analizzare l'incidenza di policy Smart Working sui benefici in base al grado di prontezza dei dipendenti all'interno dell'azienda.

### **5.6.2 Ready Vs Non Ready: le due popolazioni a confronto**

Il passo successivo all'identificazione delle attività che compongono ciascun beneficio ed alla distribuzione della Survey, è stato quello di analizzare le risposte ottenute dalla compilazione dei questionari. Tutti i risultati che verranno presentati da qui in poi sono stati ottenuti attraverso elaborazioni Excel facendo un accurato uso dei dati in possesso.

Innanzitutto sono stati presi in considerazione coloro che risultassero avere una media superiore o uguale a 3 per tutte e tre le variabili, identificando così la categoria dei *Ready*. Si è poi fatto un sottoinsieme di coloro che, appartenendo a questo profilo, hanno la possibilità di usufruire di policy di flessibilità, sia di orario che di luogo. Come prevedibile, in entrambi i casi le popolazioni di riferimento sono diminuite di numero, ad identificare il fatto che non sempre se i dipendenti di un'azienda sono pronti ad accettare il cambiamento ciò si traduce in una volontà dell'azienda ad implementare il cambiamento stesso. Allo stesso modo, anche quando si sono calcolate le percentuali di rispondenti non *Ready* in relazione alle due policy il numero di dipendenti di riferimento si è abbassato. In questo caso si evince come moltissime aziende che implementano pratiche flessibili non ottengono i risultati desiderati in quanto le risorse interne non appaiono adeguatamente pronte (si vedano le tabelle 5.1 e 5.2).

Si è potuto fare un confronto sui due profili, *Ready* e non *Ready*, calcolando le percentuali di miglioramento e quelle di peggioramento, entrambe riferite alle singole attività, sia per quanto riguarda gli orari che i luoghi flessibili.

Al fine di avere un quadro generale sui benefici, però, le singole attività non sono sufficienti. Di conseguenza, con l'intento di aggregare quelle appartenenti ad una stessa categoria, è stato calcolato il gap esistente tra le percentuali di dipendenti che hanno riscontrato un impatto positivo rispetto a quelli che hanno reputato l'impatto negativo. Sono stati considerati positivi i giudizi "Migliora moderatamente" e "Migliora notevolmente", mentre sono stati considerati negativi i giudizi "Peggiora moderatamente" e "Peggiora notevolmente".

Vengono di seguito riportati i risultati.

### **POLICY DI ORARIO FLESSIBILE**

% Ready = 21% della popolazione intervistata

% NON Ready = 79% della popolazione intervistata

% Utilizzo Orario Flessibile = 80% della popolazione intervistata

% Ready che utilizzano Orario Flessibile = 90% della popolazione Ready (circa il 19% della popolazione intervistata)

% NON Ready che utilizzano Orario Flessibile = 77% della popolazione NON Ready (circa il 61% della popolazione intervistata)

Attività	READY			NON READY		
	Miglioramento	Peggioramento	Differenziale	Miglioramento	Peggioramento	Differenziale
La soddisfazione e la motivazione per il mio lavoro	66%	1%	+ <b>65%</b>	48%	5%	+ <b>43%</b>
Le opportunità di carriera e di crescita professionale	48%	3%	+ <b>45%</b>	20%	10%	+ <b>10%</b>
Le occasioni di formazione e ampliamento delle mie competenze	47%	4%	+ <b>43%</b>	26%	9%	+ <b>17%</b>
Il senso di appartenenza alla mia azienda	52%	2%	+ <b>50%</b>	31%	5%	+ <b>26%</b>

La qualità del lavoro svolto	62%	1%	<b>+ 60%</b>	41%	6%	<b>+ 35%</b>
Il servizio al cliente (interno e esterno)	50%	2%	<b>+ 48%</b>	31%	8%	<b>+ 23%</b>
La quantità del lavoro svolto	56%	2%	<b>+ 54%</b>	37%	6%	<b>+ 31%</b>
La pressione per il raggiungimento degli obiettivi	47%	3%	<b>+ 44%</b>	26%	9%	<b>+ 17%</b>
Il conciliare la vita personale e professionale	72%	2%	<b>+ 70%</b>	60%	8%	<b>+ 52%</b>
L'autonomia nello svolgimento del mio lavoro	60%	1%	<b>+ 59%</b>	47%	4%	<b>+ 43%</b>
L'utilizzo dei permessi (ROL) per compiere incombenze personali	54%	3%	<b>+ 51%</b>	33%	8%	<b>+ 25%</b>
Il tempo necessario per svolgere un'attività	59%	3%	<b>+ 56%</b>	35%	7%	<b>+ 28%</b>
La tempestività nel rispondere alle urgenze lavorative	52%	3%	<b>+ 49%</b>	35%	9%	<b>+ 26%</b>
I tempi di trasferimento casa-ufficio	62%	2%	<b>+ 60%</b>	36%	6%	<b>+ 30%</b>
Il coordinamento e il confronto con i miei colleghi	46%	6%	<b>+ 40%</b>	24%	11%	<b>+ 13%</b>
Il coordinamento e il confronto con il mio capo	47%	5%	<b>+ 42%</b>	21%	9%	<b>+ 12%</b>

**Tabella 5.1 - Benefici nell'adozione di policy di flessibilità di orario: Ready vs Non Ready**



## POLICY DI LUOGO FLESSIBILE

% Ready = 21% della popolazione intervistata

% NON Ready = 79% della popolazione intervistata

% Utilizzo Luogo Flessibile = 60% della popolazione intervistata

% Ready che utilizzano Luogo Flessibile = 73% della popolazione Ready (circa il 15% della popolazione intervistata)

% NON Ready che utilizzano Luogo Flessibile = 57% della popolazione NON Ready (circa il 45% della popolazione intervistata)

Attività	READY			NON READY		
	Miglioramento	Peggioramento	Differenziale	Miglioramento	Peggioramento	Differenziale
La soddisfazione e la motivazione per il mio lavoro	67%	4%	+ <b>63%</b>	46%	8%	+ <b>38%</b>
Le opportunità di carriera e di crescita professionale	51%	4%	+ <b>47%</b>	28%	13%	+ <b>15%</b>
Le occasioni di formazione e ampliamento delle mie competenze	52%	5%	+ <b>47%</b>	36%	16%	+ <b>20%</b>
Il senso di appartenenza alla mia azienda	46%	1%	+ <b>45%</b>	27%	12%	+ <b>15%</b>
La qualità del lavoro svolto	55%	5%	+ <b>50%</b>	29%	15%	+ <b>14%</b>
Il servizio al cliente (interno e esterno)	44%	8%	+ <b>36%</b>	35%	12%	+ <b>23%</b>
La quantità del lavoro svolto	59%	5%	+ <b>54%</b>	31%	15%	+ <b>16%</b>
La pressione per il raggiungimento degli obiettivi	46%	5%	+ <b>41%</b>	26%	17%	+ <b>9%</b>

Il conciliare la vita personale e professionale	57%	11%	<b>+ 46%</b>	33%	25%	<b>+ 8%</b>
L'autonomia nello svolgimento del mio lavoro	63%	4%	<b>+ 59%</b>	40%	13%	<b>+ 27%</b>
L'utilizzo dei permessi (ROL) per compiere incombenze personali	43%	7%	<b>+ 37%</b>	23%	16%	<b>+ 7%</b>
Il tempo necessario per svolgere un'attività	52%	11%	<b>+ 41%</b>	26%	28%	<b>- 2%</b>
La tempestività nel rispondere alle urgenze lavorative	44%	16%	<b>+ 28%</b>	24%	30%	<b>- 6%</b>
I tempi di trasferimento casa-ufficio	53%	13%	<b>+ 40%</b>	33%	22%	<b>+ 11%</b>
Il coordinamento e il confronto con i miei colleghi	38%	16%	<b>+ 22%</b>	19%	34%	<b>- 15%</b>
Il coordinamento e il confronto con il mio capo	36%	8%	<b>+ 28%</b>	17%	19%	<b>- 2%</b>

**Tabella 5.2 - Benefici nell'adozione di policy di flessibilità di luogo: Ready vs Non Ready**

Come si evince dalla lettura delle tabelle riassuntive presentate, il differenziale esistente tra la percentuale di dipendenti che hanno ottenuto miglioramenti e quelli che hanno ottenuto peggioramenti è sempre maggiore per la popolazione *Ready*. In generale, se si guardano i gap relativi alle policy di luogo flessibile, il divario risulta essere ancora più grande. All'interno dei benefici di tempo e di coordinamento i gap di chi non è *Ready* risultano addirittura negativi, sottolineando come chi non sia pronto al cambiamento non riesca a cogliere i benefici derivanti dall'implementazione dei nuovi modelli organizzativi.

Identificati gli scostamenti sopra descritti si è poi proceduto con il calcolo della media dei gap delle attività relative a ciascuna categoria di benefici, assegnando in ogni caso lo stesso peso a ciascuno degli aspetti. Dunque, sommando tra loro i differenziali delle attività di ciascun beneficio e dividendo per il numero di attività si sono potute ottenere le percentuali di miglioramento a livello di macro categorie. Tale procedimento è stato fatto sia in relazione al luogo che all'orario flessibile. Gli stessi passi caratterizzanti l'analisi appena descritta sono stati iterati nuovamente ma prendendo in considerazione la popolazione non *Ready*, con l'intento di affiancare i risultati dei due gruppi e confrontarli.

Al fine di semplificare la comprensione, la tabella 5.3 riporta i risultati ottenuti.

BENEFICI	POLICY DI ORARIO		POLICY DI LUOGO	
	Ready	NON Ready	Ready	NON Ready
Motivazione	+ 51%	+ 24%	+ 50%	+ 22%
Produttività	+ 52%	+ 27%	+ 45%	+ 16%
Work Balance	+ 60%	+ 40%	+ 47%	+ 14%
Tempi	+ 55%	+ 28%	+ 36%	+ 1%
Coordinamento	+ 41%	+ 13%	+ 25%	- 9%

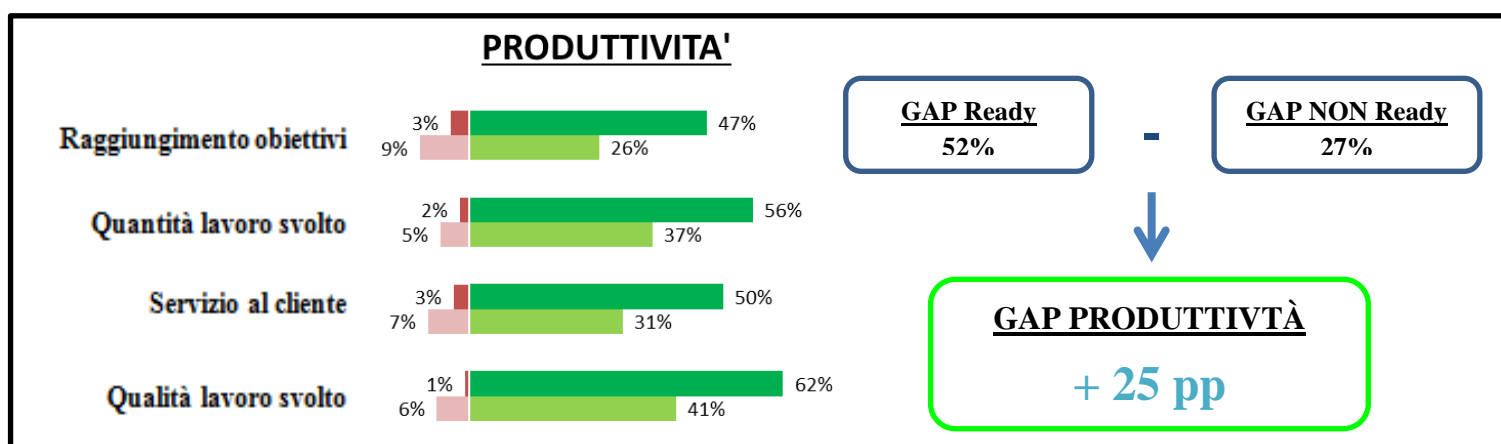
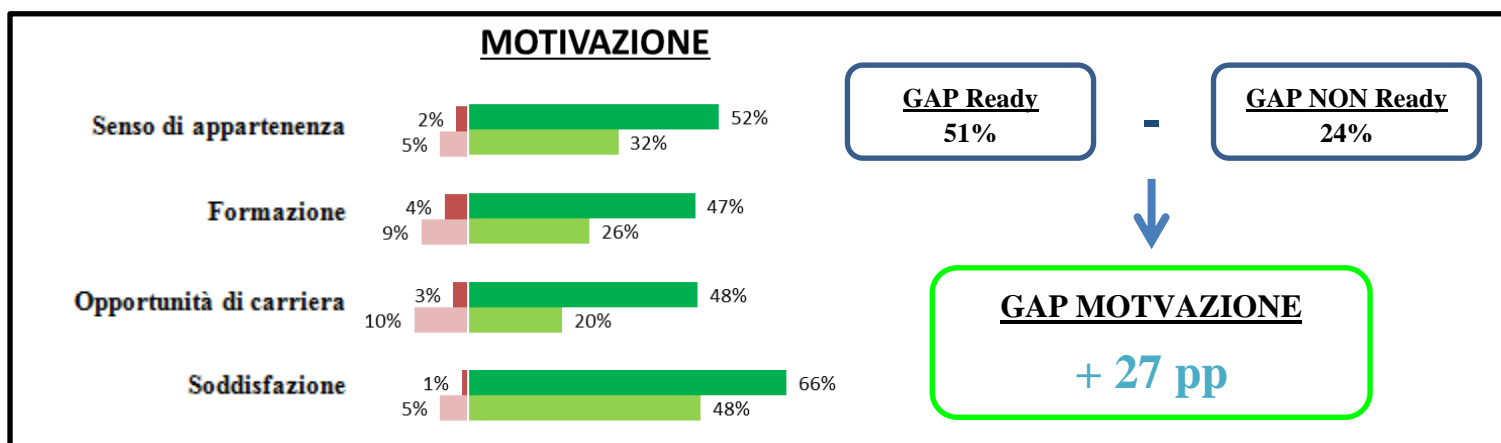
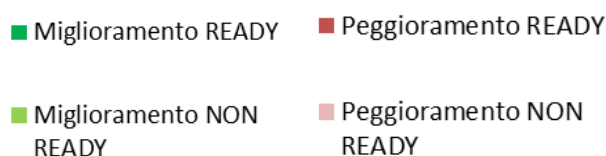
**Tabella 5.3 - Benefici dello Smart Working: Gap tra miglioramenti e peggioramenti per singola popolazione**

Dalla lettura della tabella sopra riportata si deduce innanzitutto che, sia che siano pronti o meno al cambiamento, l'introduzione di policy Smart Working porta i dipendenti ad affermare che tutti gli aspetti considerati spingano verso un miglioramento dei benefici sopra descritti, ad eccezione del coordinamento per le policy di luogo flessibile secondo i non *Ready*.

Dunque, l'attitudine di chi è propenso al cambiamento ha un impatto positivo sui benefici, portando un maggior numero di individui a percepire i vantaggi legati all'adozione delle policy di orario e luogo flessibili.

Con l'intento di rendere più chiara la lettura dei dati ottenuti ed evidenziare le differenze esistenti tra coloro che sono *Ready* e coloro che non lo sono, si presentano di seguito degli grafici rappresentativi, divisi per categorie di benefici e per tipologia di policy. Gli stessi risultano utili per una comprensione della tematica sia a livello di singole attività sia a livello aggregato, permettendo anche di identificare più facilmente quale tra orario e lavoro flessibile si presta ad avere maggiori percentuali favorevoli.

## ORARIO FLESSIBILE



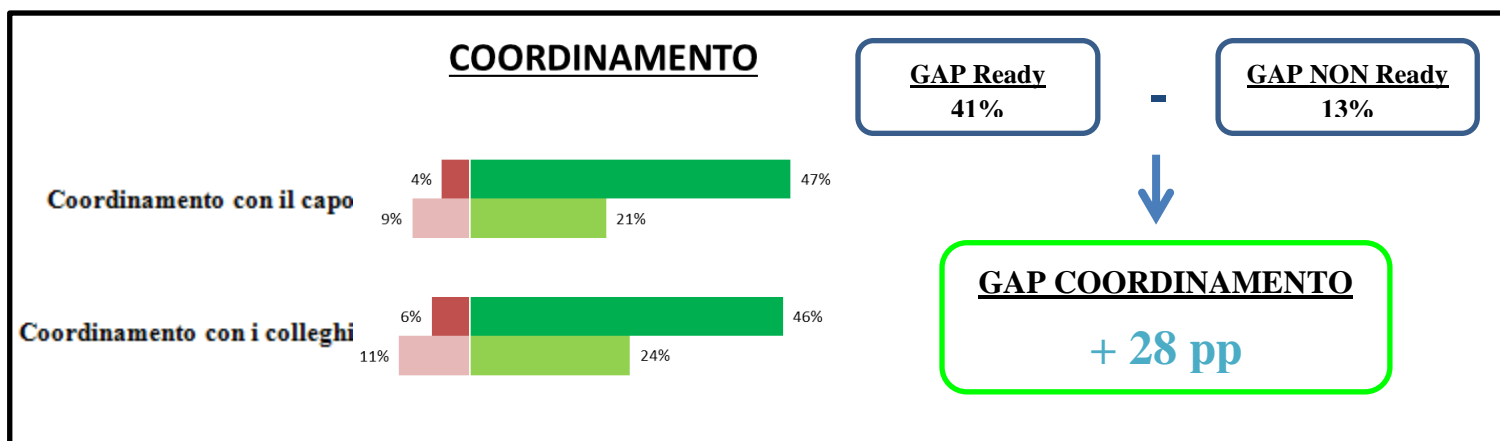
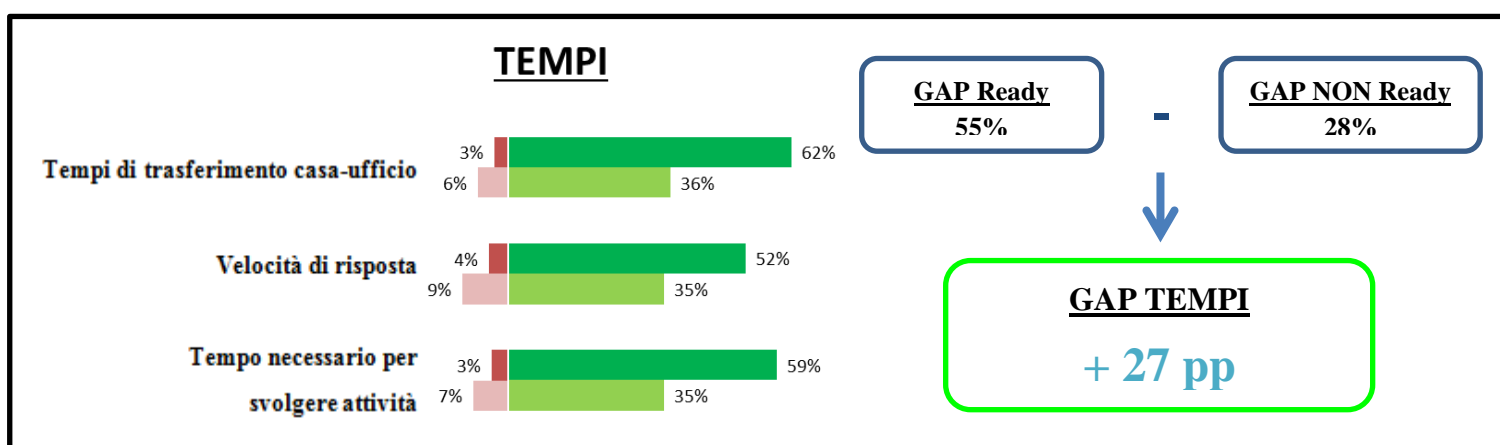
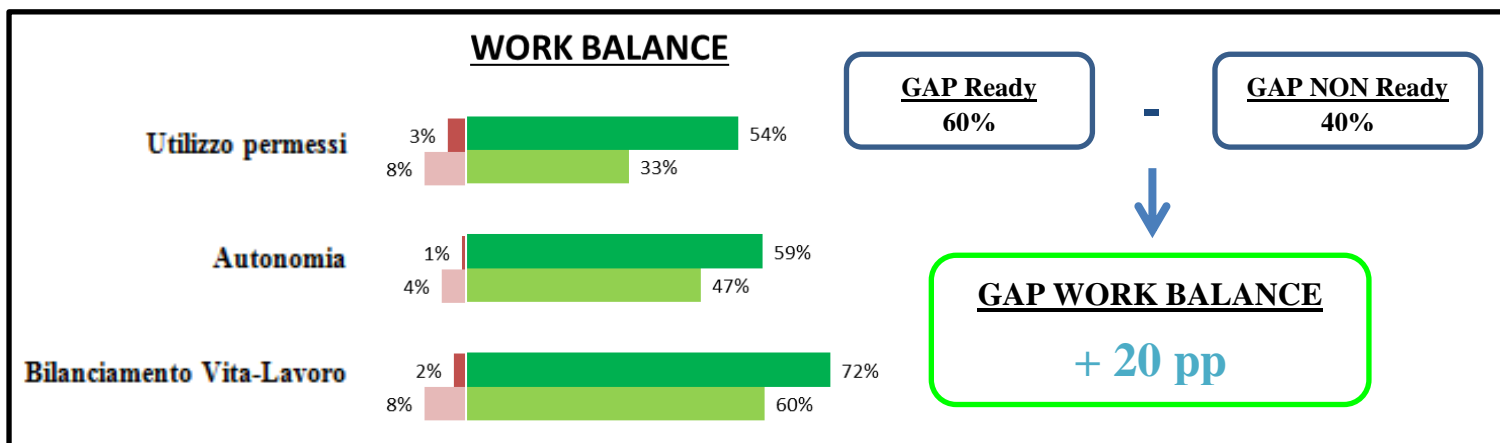


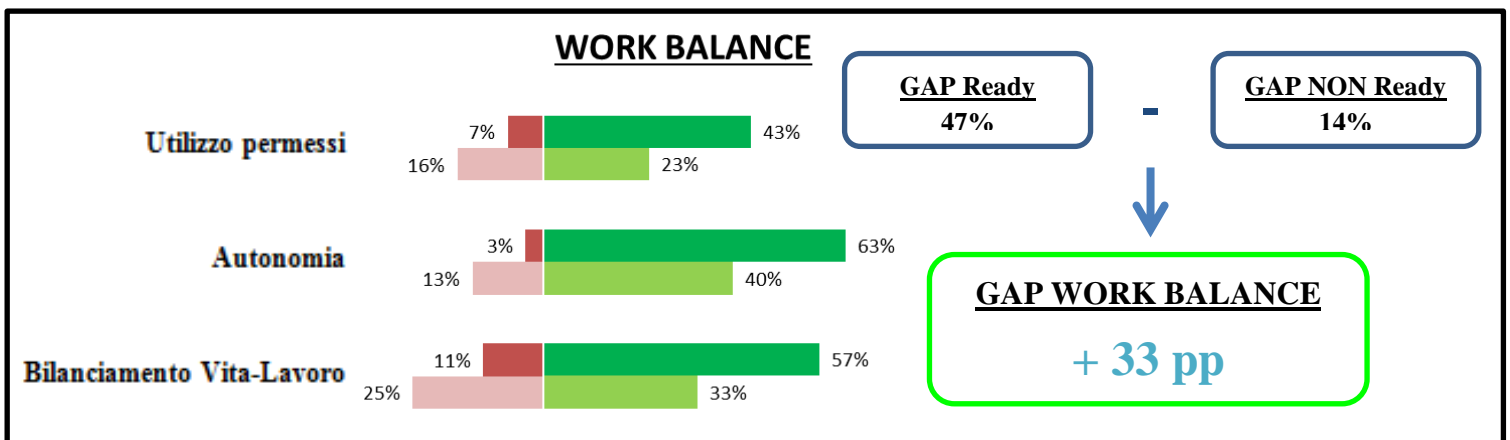
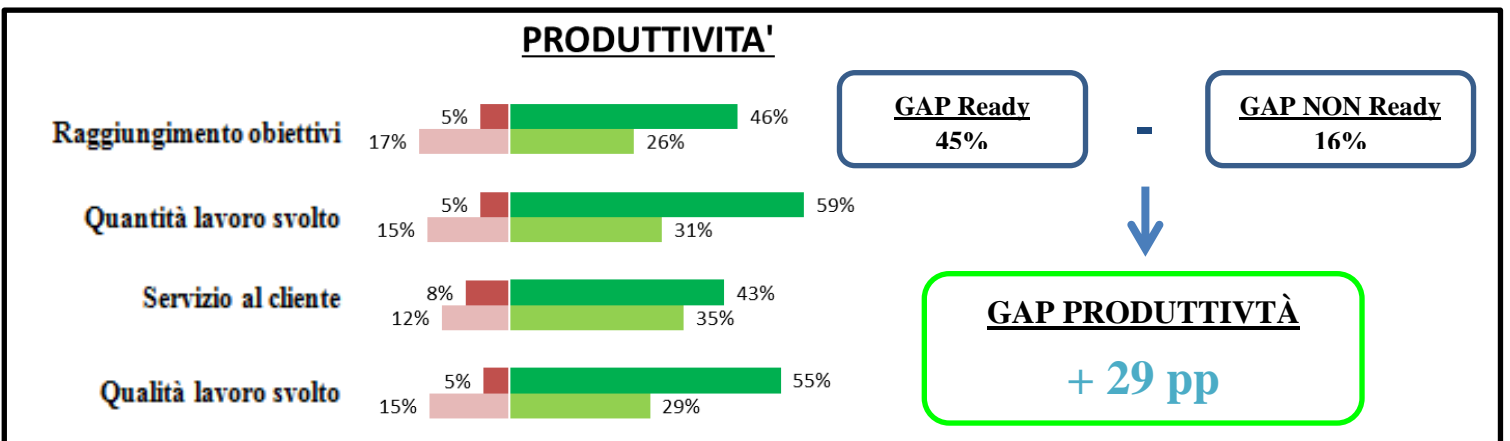
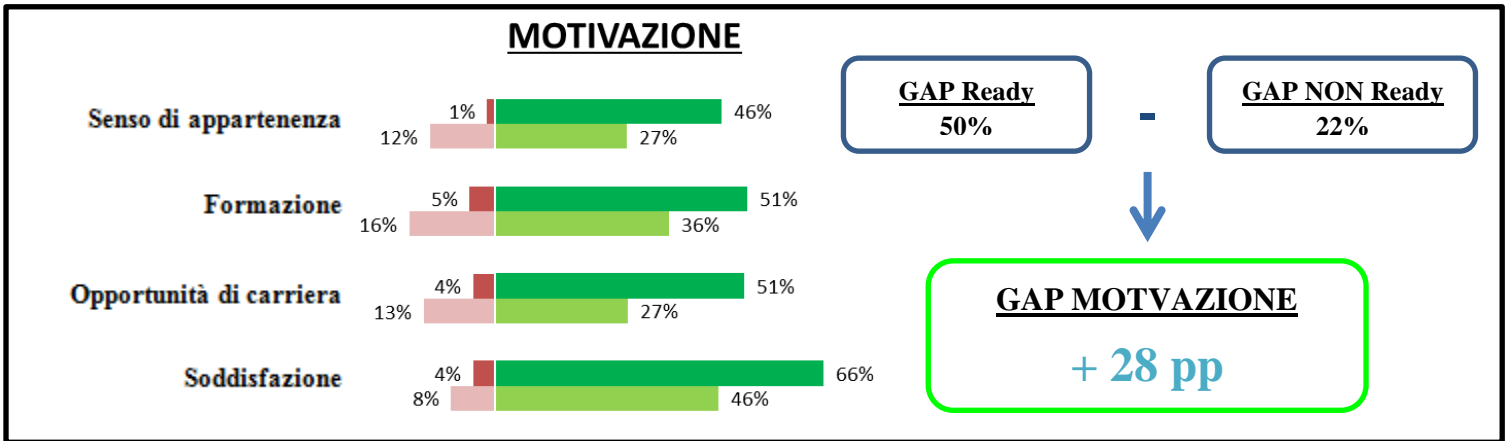
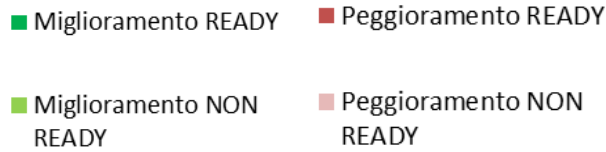
Figura 5.12 - Benefici Orario Flessibile: Gap tra Ready e Non Ready per singola categoria di benefici

Analizzando i risultati ottenuti per quanto riguarda le policy di orario flessibile, appare chiaro che i miglioramenti percepiti dai dipendenti pronti siano molto maggiori in ogni categoria rispetto a quelli percepiti da chi non è invece pronto al cambiamento. Al contrario, si può notare che i peggioramenti percepiti dalla popolazione *Ready* risultano inferiori rispetto la controparte per ciascun beneficio. Al fine di identificare una misura di tale scostamento, per ciascuna categoria si è calcolata la differenza dei gap tra le due popolazioni prese in considerazione, andando così ad identificare delle variazioni percentuali oggettive per ogni classe di benefici, utili al fine di avere una misura aggregata per ciascun livello. Come si vedrà più avanti, infatti, tali misure sono state utilizzate per mettere a confronto non solo i vari benefici tra loro ma anche i risultati ottenibili attraverso l'implementazione delle due diverse policy Smart Working.

Dunque, prendendo in considerazione i gap identificati e facendo una media di tutti i benefici relativi all'orario flessibile, si può concludere che l'introduzione della policy in questione porta i dipendenti *Ready* a percepire miglioramenti dei benefici in termini assoluti per 25 punti percentuali in più rispetto ai non *Ready*.

Si noti inoltre come i vantaggi maggiori vengano ottenuti in termini di coordinamento (+ 28 pp), risultato che dipende con grande probabilità dal fatto che il singolo, non dovendo sottostare ad orari lavorativi rigidi e definiti, gode di maggior libertà e può dunque interagire e coordinarsi autonomamente sia con i propri superiori che con i propri colleghi. Se la persona in questione è poi per natura o per caratteristiche di attività e/o di rapporti con il capo particolarmente autonomo – quindi definibile *Ready* – ciò fa di lui un dipendente propenso al coordinamento svincolato dagli orari di lavoro prestabiliti.

## LUOGO FLESSIBILE



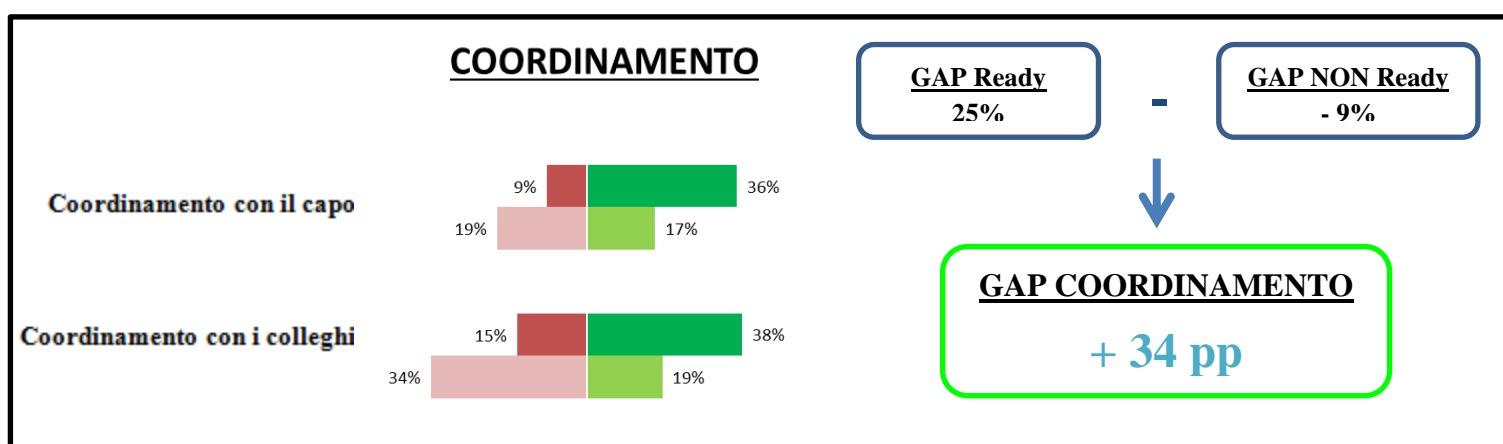
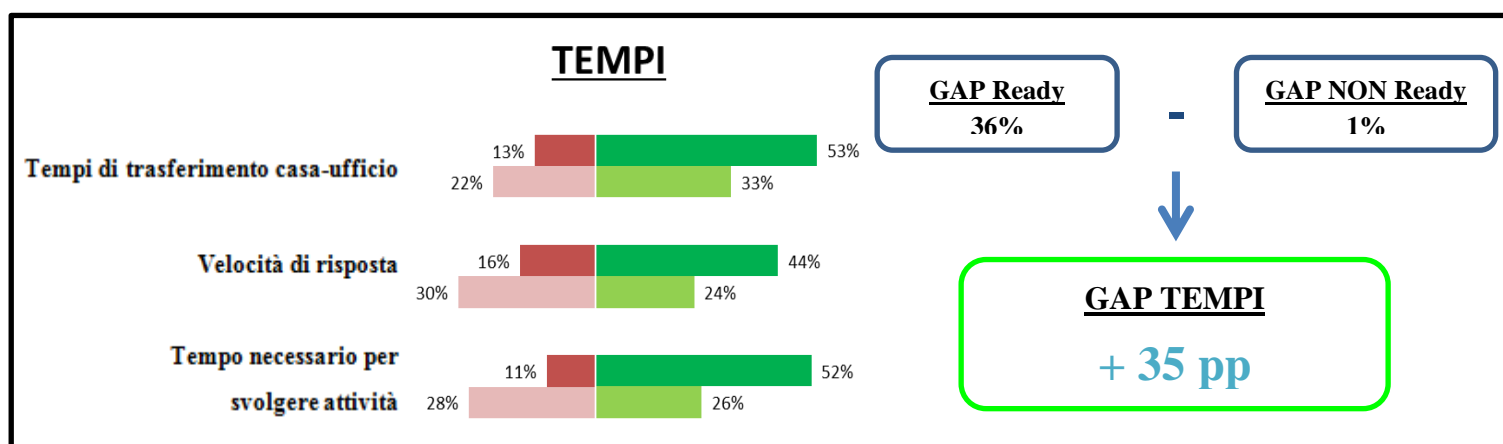


Figura 5.13 - Benefici Luogo Flessibile: Gap tra Ready e Non Ready per singola categoria di benefici

Lo stesso procedimento svolto per i benefici relativi all'orario flessibile è stato adottato anche per quelli inerenti alla flessibilità di luogo. Anche le considerazioni riguardanti i gap esistenti tra i miglioramenti e peggioramenti delle popolazioni pronte e non pronte sono molto simili. Ciò rimarca l'importanza della presenza all'interno dell'azienda di dipendenti preparati al cambiamento al fine di ottenere vantaggi a livello globale e poter implementare il nuovo progetto in maniera completa.

In questo caso, però, la percezione di miglioramento in termini assoluti per la popolazione *Ready* è più alta di quella precedente, arrivando ad avere una media di circa 32 punti percentuali in più rispetto a coloro che risultano non pronti.

Nel caso delle policy di luogo flessibile i vantaggi più significativi si ottengono in termini di tempi (+ 35 pp).



Questo risultato era prevedibile in quanto, potendo decidere il luogo più consono allo svolgimento delle proprie attività, appare evidente che la persona coinvolta, se sufficientemente responsabilizzata, sappia scegliere la soluzione più adatta alla situazione corrente, gestendo così i tempi in maniera più efficiente ed efficace. Infatti, si noti come il gap relativo alla popolazione non pronta (+1%) sia molto basso, ad identificare il fatto che se il singolo non è propenso all'introduzione di policy di luogo flessibile non sarà in grado di trarre miglioramenti in termini di efficienza dei tempi in quanto non completamente coinvolto nel cambiamento.

Sempre con l'intento di rendere la lettura dei risultati il più semplice e comprensibile possibile, viene riportata di seguito una tabella riassuntiva. La stessa è stata fatta a livello aggregato, in modo da facilitare l'analisi delle differenze esistenti tra le due tipologie di policy.

<b>BENEFICI</b>	<b>POLICY DI ORARIO</b>	<b>POLICY DI LUOGO</b>
Motivazione	+ 27 pp	+ 28 pp
Produttività	+ 25 pp	+ 29 pp
Work Balance	+ 20 pp	+ 33 pp
Tempi	+ 27 pp	+ 35 pp
Coordinamento	+ 28 pp	+ 34 pp
<b>Media</b>	<b>+ 25 pp</b>	<b>+ 32 pp</b>

Tabella 5.4 - Benefici Smart Working: risultati riassuntivi

Leggendo i risultati riportati nella tabella soprastante si nota come i miglioramenti percepiti in termini assoluti siano maggiori in relazione alle policy di luogo piuttosto che di orario, evidenziato anche dalle differenze delle due medie. Una possibile spiegazione può essere ritrovata nel fatto che l'autonomia percepita dal dipendente che ha la possibilità di scegliere il luogo più adeguato allo svolgimento delle proprie mansioni può risultare maggiore rispetto a quella percepita in caso di gestione autonoma dell'orario lavorativo. Decidendo personalmente il luogo di lavoro, infatti, il dipendente risulta avere un'elevata autonomia nella gestione della propria giornata lavorativa.

Un altro risultato di particolare interesse è quello relativo al Work Balance. Infatti, guardando le due policy a confronto, anche se quella relativa al luogo ha percentuali maggiori come discusso sopra, le stesse non discostano di molto l'una dall'altra ad eccezione del Work Balance. Tra le due policy c'è infatti una differenza di ben 13 punti percentuali. La spiegazione a questa differenza può essere data osservando i gap interni al beneficio in questione per le policy di orario. Infatti, pur essendo il gap della popolazione *Ready* elevato (+ 60%), anche quello relativo ai dipendenti non pronti risulta molto alto (+ 40%). Si evince quindi che, in relazione all'introduzione di orari flessibili, la *readiness* di un dipendente non risulta essere particolarmente incisiva per quanto riguarda l'equilibrio della vita lavorativa in quanto è la policy stessa ad apportare significativi benefici in quella direzione, a prescindere, appunto, dal grado di autonomia del singolo.

### 5.6.3 L'analisi disaggregata della popolazione non Ready

I risultati fin qui ottenuti hanno permesso di comparare in maniera aggregata le due popolazioni identificate ed i relativi benefici derivanti dall'introduzione di policy Smart Working. La popolazione rientrante nella categoria di coloro che non sono pronti al cambiamento può essere analizzata in maniera più puntuale, discriminando la stessa in base alle 3 variabili che contribuiscono alla definizione della *readiness*. È possibile così identificare diversi cluster di *professional* differenziabili in base a come è distribuito il grado di *readiness* nelle tre dimensioni. Si è dunque arrivati ad indentificare sette sotto gruppi di rispondenti, classificabili come segue:

VARIABILI		
CARATTERISTICHE delle ATTIVITA'	CARATTERISTICHE della PERSONA	RELAZIONE con CAPO
KO	OK	OK
OK	KO	OK
OK	OK	KO
OK	KO	KO
KO	OK	KO
KO	KO	OK
KO	KO	KO

Tabella 5.5 – I cluster dei profili professional

In relazione alla tabella 5.5, la sigla “OK” identifica che il rispondente è *Ready* relativamente alla variabile che si sta considerando, mentre “KO” indica che il singolo non è pronto sotto quell’aspetto. Si ricorda che essere *Ready* in relazione ad una variabile singola significa che la media degli aspetti presenti all’interno della dimensione considerata è maggiore o uguale a tre.

Dunque, mentre fino a qui è stata considerata la *readiness* complessiva – ovvero un grado di prontezza che coprisse tutte e tre le variabili contemporaneamente – da ora in avanti si analizzerà anche la *readiness* relativa, ovvero puntuale per ciascuna variabile. In questo modo è possibile analizzare con maggior dettaglio quale sia l’effettiva incidenza di ogni singola dimensione sui risultati finali, andando a vedere come cambiano le variazioni percentuali a seconda delle diverse combinazioni prese in considerazione.

Il procedimento fatto per identificare i miglioramenti ottenibili da ciascuna delle sette categorie sopra riportate è stato molto simile a quello fatto precedentemente per la comparazione delle due macro aree *Ready* e non *Ready*. Infatti, una volta identificate le sette combinazioni si è proceduto a verificare quali degli intervistati rientrassero nelle suddette triplete. Successivamente per ogni tripletta, agendo prima sulle policy di orario e poi su quelle di luogo, sono stati calcolati sia i miglioramenti che i peggioramenti percentuali in relazione ai vari aspetti che compongono i benefici.

Calcolando la differenza tra le percezioni positive e quelle negative si è poi ottenuto il differenziale per ciascun aspetto. Successivamente, sono stati aggregati i differenziali relativi allo stesso macro beneficio e si è poi calcolata la media dei gap all’interno del beneficio stesso, ottenendo così le variazioni percentuali ricercate in termini assoluti.

Per semplificare la comprensione del procedimento implementato, si riporta di seguito una tabella riassuntiva dei passi fatti in relazione al beneficio “Motivazione” per la tripletta caratterizzata da *readiness* relativa alla sola variabile “Relazione con il Capo”:

VARIABILI			
CARATTERISTICHE delle ATTIVITA'	CARATTERISTICHE della PERSONA	RELAZIONE con CAPO	
<b>KO</b>	<b>KO</b>	<b>OK</b>	

ORARIO FLESSIBILE			
Soddisfazione	Opportunità di carriera	Formazione	Senso di appartenenza
<b>Miglioramento</b>			
57%	18%	27%	37%
<b>Peggioramento</b>			
6%	16%	13%	4%
<b>Differenziale</b>			
51%	2%	14%	33%
<b>GAP Motivazione = 25%</b>			

LUOGO FLESSIBILE			
Soddisfazione	Opportunità di carriera	Formazione	Senso di appartenenza
<b>Miglioramento</b>			
54%	33%	43%	28%
<b>Peggioramento</b>			
7%	16%	12%	9%
<b>Differenziale</b>			
47%	17%	31%	19%
<b>GAP Motivazione = 29%</b>			

Tabella 5.6 - Esempio: calcolo dei Gap per la Motivazione in relazione ad una specifica tripla

Tali risultati sono poi stati accorpati e differenziati in base alle due tipologie di policy. Per ogni categoria è stata evidenziata la percentuale corrispondente della popolazione di riferimento (in un caso gli utilizzatori di orari flessibili e nell'altro gli utilizzatori di policy di luogo), nonché i gap percentuali riferiti a ciascun beneficio.

Al fine di studiare i risultati nella maniera il più possibile dettagliata, di seguito verranno riportate le analisi suddivise sia in base alle tipologie di policy che in base alle categorie di triple considerate. In particolare, per ogni policy si evidenzieranno prima i risultati ottenibili attraverso l'implementazione di ogni possibile tripla e, successivamente, verranno commentati quelli relativi alle sole triple avanti un'unica variabile pronta, così da meglio evidenziare l'incidenza delle singole dimensioni sui benefici. Dunque, le successive analisi saranno così suddivise:

- Orario flessibile: analisi di tutte le possibili triple.
- Orario flessibile: analisi delle triple con un solo livello di *readiness*.
- Luogo flessibile: analisi di tutte le possibili triple.
- Luogo flessibile: analisi delle triple con un solo livello di *readiness*.

### **Orario flessibile: analisi di tutte le possibili triple**

Di seguito verrà analizzata l'incidenza sui benefici di tutte e sette le triple appartenenti alla categoria dei non *Ready* relativamente al luogo flessibile. Nella tabella 5.7 è stata anche inserita la configurazione rappresentante il grado massimo di *readiness*, ovvero quella caratterizzata da tutte e tre le variabili con media uguale o superiore a tre.

Si faccia riferimento alla tabella 5.7 per l'analisi dei gap in punti percentuali in relazione alle policy di orario flessibile.

## ORARIO FLESSIBILE

VARIABILI				BENEFICI				
Caratteristiche delle ATTIVITÀ	Caratteristiche PERSONALI	Relazione con il CAPO	% della popolazione con orario flessibile	MOTIVAZIONE	PRODUTTIVITÀ	WORK BALANCE	TEMPI	COORDINAMENTO
OK	OK	OK	24%	+ 51pp	+ 52pp	+ 60pp	+ 55pp	+ 41pp
KO	OK	OK	23%	+ 32pp	+ 35pp	+ 49pp	+ 35pp	+ 21pp
OK	KO	OK	2%	+ 31pp	+ 25pp	+ 35pp	+ 33pp	+ 13pp
OK	OK	KO	7%	+ 35pp	+ 38pp	+ 53pp	+ 39pp	+ 23pp
OK	KO	KO	3%	+ 34pp	+ 35pp	+ 42pp	+ 32pp	+ 18pp
KO	OK	KO	17%	+ 25pp	+ 29pp	+ 49pp	+ 31pp	+ 8pp
KO	KO	OK	6%	+ 24pp	+ 25pp	+ 44pp	+ 28pp	+ 10pp
KO	KO	KO	18%	+ 8pp	+ 10pp	+ 13pp	+ 10pp	+ 3pp

### LEGENDA

■ Risultati popolazione *Ready*

Miglior risultato per beneficio (*Ready* esclusi) – lettura per colonne

Peggior risultato per beneficio – lettura per colonne

Tabella 5.7 - Orario flessibile: analisi di tutte le possibili triple

Dalla lettura della tabella 5.7 si evincono ancora una volta i grandi miglioramenti in termini assoluti ottenibili dalla popolazione *Ready* e già ampiamente discussi nel corso del sotto paragrafo 4.5.2.

Un'analisi per righe permette al lettore in maniera facile e veloce di partire dall'identificazione della configurazione di variabili di interesse ed associare tale configurazione ai possibili benefici ottenibili attraverso l'implementazione di policy di orario flessibile. In questo modo, identificando la tripla rappresentativa dell'attuale livello di *readiness*, è possibile identificare e quantificare i vantaggi ottenibili nella situazione corrente. Inoltre, è possibile anche paragonare lo stato delle variabili attuale con i risultati ottenibili attraverso l'implementazione futura di una configurazione differente, o comunque valutare una configurazione diversa da quella corrente che permetta di ottenere miglioramenti più significativi.

Effettuando invece un'analisi per colonne, è possibile identificare per ogni categoria di benefici il miglioramento più significativo, escludendo chiaramente gli aumenti percentuali relativi alla popolazione *Ready*. Sono stati dunque evidenziati in verde i migliori risultati per ciascun beneficio, scoprendo che, se messi insieme, appartengono tutti alla stessa tripla di variabili. La configurazione che risulta essere quella con miglioramenti maggiori sotto ogni aspetto (escludendo quella *Ready*) è caratterizzata da *readiness* per le variabili "Caratteristiche delle attività" e "Caratteristiche personali" ma non per quanto riguarda la dimensione "Relazione con il capo". Si può dunque affermare che l'azione congiunta delle due variabili appena descritte permette, al "netto" della tripla *Ready*, di ottenere i risultati migliori relativamente alle policy di orario flessibile. Si noti, però, che i risultati ottenibili con le altre configurazioni non si discostano in maniera significativa da quelli della soluzione appena descritta, evidenziando come l'introduzione di policy di orario flessibili sia fondamentale nella percezione dei miglioramenti dei benefici.

Un'altra analisi possibile grazie alla lettura per colonne è quella relativa all'identificazione dei risultati peggiori che, anche in questo caso, si riassumono all'interno di un'unica configurazione, quella caratterizzata da tutte e tre le variabili con livello di *readiness* nullo. Nonostante la tripla considerata non sia pronta sotto tutti gli aspetti, i miglioramenti percepiti da questa categoria sono comunque superiori ai peggioramenti, rendendo i gap evidenziati in tabella positivi.

Questo risultato molto significativo mette in luce come, nonostante l'introduzione di policy di orario flessibile permetta di percepire dei benefici anche per chi non è pronto, essi sono ridotti al minimo se non supportati da un giusto grado di preparazione all'introduzione degli stessi. Come anche evidenziato dai risultati ottenibili grazie ad un livello di *readiness* completo, la potenzialità degli orari flessibili può essere espressa nella sua totalità solo se affiancata dal giusto livello di prontezza da parte di dipendenti ed azienda.

**Orario flessibile: analisi delle triple con un solo livello di *readiness***

Di seguito viene riportata la tabella relativa alle sole triple che hanno un'unica variabile pronta al loro interno in relazione alle policy di orario flessibile. In questo modo sarà più facile ed intuitivo analizzare l'incisività di ogni singola variabile.

ORARIO FLESSIBILE								
VARIABILI				BENEFICI				
Caratteristiche delle ATTIVITÀ	Caratteristiche PERSONALI	Relazione con il CAPO	% della popolazione con orario flessibile	MOTIVAZIONE	PRODUTTIVITÀ	WORK BALANCE	TEMPI	COORDINAMENTO
OK	KO	KO	3%	+ 34pp	+ 35pp	+ 42pp	+ 32pp	+ 18pp
KO	OK	KO	17%	+ 25pp	+ 29pp	+ 49pp	+ 31pp	+ 8pp
KO	KO	OK	6%	+ 24pp	+ 25pp	+ 44pp	+ 28pp	+ 10pp

**LEGENDA**

Miglior risultato per beneficio – lettura per colonne

Tabella 5.8 - Orario flessibile: analisi delle triple con un solo livello di *readiness*



La tabella 5.8 risulta molto efficace nel determinare quanto una singola variabile possa influenzare i gap percentuali dei benefici. Una lettura per righe, infatti, evidenzia i miglioramenti ottenibili avendo una sola delle tre dimensioni pronta.

Inoltre, attraverso un'analisi per colonne e, quindi, per benefici, è possibile identificare quale sia la variabile che, se singolarmente pronta, apporta un gap maggiore per ciascun beneficio.

Si vede dunque che, ad eccezione del Work Balance, se il dipendente è pronto relativamente ad un'unica variabile, i risultati migliori si ottengono grazie alla *readiness* di "Caratteristiche delle attività". Si può quindi dedurre che tale variabile sia la più incisiva delle tre al fine del raggiungimento dei gap più elevati all'interno degli orari flessibili. Si noti inoltre come la tripla che porta ai migliori risultati – esclusa quella con tutte e tre le variabili pronte – è caratterizzata, tra l'altro, dalla *readiness* della dimensione "Caratteristiche delle attività" (si veda tabella 5.7).

### **Luogo flessibile: analisi di tutte le possibili triple**

Di seguito verrà analizzata l'incidenza sui benefici di tutte e sette le triple appartenenti alla categoria dei non *Ready* relativamente al luogo flessibile. Nella tabella 5.9 è stata anche inserita la configurazione rappresentante il grado massimo di *readiness*, ovvero quella caratterizzata da tutte e tre le variabili con media uguale o superiore a tre.

Si faccia riferimento alla tabella 5.9 per l'analisi dei gap in punti percentuali in relazione alle policy di luogo flessibile.

## LUOGO FLESSIBILE

VARIABILI				BENEFICI				
Caratteristiche delle ATTIVITÀ	Caratteristiche PERSONALI	Relazione con il CAPO	% della popolazione con luogo flessibile	MOTIVAZIONE	PRODUTTIVITÀ	WORK BALANCE	TEMPI	COORDINAMENTO
OK	OK	OK	25%	+ 50pp	+ 45pp	+ 47pp	+ 36pp	+ 25pp
KO	OK	OK	22%	+ 31pp	+ 20pp	+ 12pp	- 1pp	- 7pp
OK	KO	OK	2%	+ 27pp	+ 13pp	+ 0pp	- 14pp	- 14pp
OK	OK	KO	6%	+ 43pp	+ 31pp	+ 38pp	+ 15pp	+ 6pp
OK	KO	KO	2%	+ 33pp	+ 25pp	+ 38pp	+ 15pp	- 31pp
KO	OK	KO	16%	+ 29pp	+ 18pp	+ 20pp	+ 4pp	- 7pp
KO	KO	OK	7%	+ 12pp	+ 15pp	+ 19pp	+ 3pp	- 11pp
KO	KO	KO	19%	+ 1pp	+ 4pp	- 1pp	- 3pp	- 13pp

### LEGENDA

■ Risultati popolazione *Ready*

Miglior risultato per beneficio (*Ready* esclusi) – lettura per colonne

Peggior risultato per beneficio – lettura per colonne

Tabella 5.9 - Luogo flessibile: analisi di tutte le possibili triple

L'analisi della tabella 5.9 è molto simile a quella fatta per le policy di orario flessibile. Anche qui vengono evidenziati i forti miglioramenti ottenibili grazie alla configurazione *Ready*, superiori a qualsiasi altra tripla analizzata.

Si noti anche come le percentuali relative alle due popolazioni sono molto simili in entrambi i casi.

L'analisi per righe mostra anche in questo caso quali miglioramenti si possono ottenere a partire dalla configurazione attuale di variabili, rendendo possibili ancora una volta eventuali comparazioni in senso generale tra triple differenti.

L'analisi per colonne favorisce la lettura dei risultati relativi ad ogni beneficio. Anche in questo caso sono stati evidenziati in verde i miglioramenti percentuali più elevati ed in rossi quelli più bassi, identificati per singoli benefici. Si evidenzia così come la sinergia tra le variabili “Caratteristiche delle attività” e “Caratteristiche personali” sia molto forte anche per quanto riguarda le policy di luogo flessibile. La tripla corrispondente, infatti, si riconferma anche in questo caso come quella che apporta i miglioramenti più significativi all'interno della categoria non *Ready*. La ragione di tale forza sinergica è probabilmente da ricercare nell'impatto delle singole variabili sui benefici, argomento che verrà approfondito più avanti.

Per quanto riguarda i risultati peggiori, la situazione in questo caso varia rispetto alle policy di orario. La configurazione caratterizzata da tutte e tre le variabili non pronte si conferma la peggior soluzione solo per quanto riguarda i primi tre benefici – Motivazione, Produttività e Work Balance – mentre non lo è per i benefici relativi ai Tempi ed al Coordinamento. Il risultato più basso in termini di tempi si ha infatti per la tripla non pronta dal punto di vista delle caratteristiche della persona. La ragione sottostante a questo risultato può essere ricercata nel fatto che, se l'individuo presenta un giusto livello di *readiness* per quanto riguarda le attività ed il capo, ciò significa che allo stesso viene fornito un certo grado di autonomia nel gestire i propri compiti e le proprie mansioni. In un contesto di policy di luogo flessibile all'individuo viene inoltre data la possibilità di scegliere autonomamente l'ambiente dal quale lavorare. Se, però, la persona in questione non è pronta dal punto di vista delle caratteristiche personali e quindi non è autonoma di per sé, non sarà in grado di gestire tale libertà che gli viene fornita, dilatando così i tempi e percependo peggioramenti più significativi.

In generale, in relazione al luogo flessibile, il coordinamento viene percepito peggiorare in quasi tutti i casi, sintomo della difficoltà di mantenere le relazioni con colleghi e superiori lavorando a distanza se non si è pronti sotto tutti i punti di vista o quasi. Il peggioramento più indicativo (- 31pp) è però riferito al coordinamento in relazione alla configurazione che vede “Caratteristiche delle attività” come unica variabile pronta. Una spiegazione a tale risultato può essere trovata analizzando le variabili coinvolte. In questa situazione, infatti, nonostante le attività da svolgere abbiano il giusto grado di *readiness* per permettere la flessibilità necessaria, le due parti fisiche che hanno necessità di coordinarsi – i dipendenti e il capo – risultano non pronte. Dunque, lavorando da luoghi diversi da quelli dell’ufficio e non essendo sufficientemente autonomi per farlo, la persona percepirà forti peggioramenti derivanti dal fatto di non lavorare a stretto contatto con i colleghi e con il proprio superiore. Il dipendente in questione risulta infatti non autonomo per caratteristiche personali ma anche perché non gli viene lasciata sufficiente libertà dal proprio capo. In questo modo, lo stesso si ritroverà a vedere come necessarie vicinanza e schemi imposti al fine di coordinarsi all’interno dell’ambiente aziendale.

Si può dunque affermare che, anche in relazione a policy di luogo flessibile, è fondamentale che, al fine di ottenere maggiori benefici possibili, gli individui abbiano il giusto grado di prontezza per ciascuna variabile presa in considerazione.

### **Luogo flessibile: analisi delle triple con un solo livello di *readiness***

Al fine di analizzare in maniera più dettagliata l’incidenza delle singole variabili sui risultati finali, vengono di seguito riportate nella tabella 5.10 le sole configurazioni che contengono al loro interno un’unica variabile pronta.

## LUOGO FLESSIBILE

VARIABILI				BENEFICI				
Caratteristiche delle ATTIVITÀ	Caratteristiche PERSONALI	Relazione con il CAPO	% della popolazione con luogo flessibile	MOTIVAZIONE	PRODUTTIVITÀ	WORK BALANCE	TEMPI	COORDINAMENTO
<b>OK</b>	<b>KO</b>	<b>KO</b>	2%	+ 33pp	+ 25pp	+ 38pp	+ 15pp	- 31pp
<b>KO</b>	<b>OK</b>	<b>KO</b>	16%	+ 29pp	+ 18pp	+ 20pp	+ 4pp	- 7pp
<b>KO</b>	<b>KO</b>	<b>OK</b>	7%	+ 12pp	+ 15pp	+ 19pp	+ 3pp	- 11pp

### LEGENDA

Miglior risultato per beneficio – lettura per colonne

Tabella 5.10 - Luogo flessibile: analisi delle triple con un solo livello di readiness

Come per le policy di orario flessibile anche in questo caso, leggendo la tabella 5.10 per righe, è possibile ricondurre l'effetto di ciascuna variabile presa singolarmente sui benefici.

Analizzando la tabella per colonne, invece, si evidenziano ancora una volta i migliori risultati ottenibili per beneficio. Anche in questo caso la variabile “Caratteristiche delle attività” risulta essere quella più incisiva nel complesso, ad eccezione del coordinamento. Il maggior contributo di tale variabile è visibile soprattutto per quanto riguarda il Work Balance ed i Tempi. Si può ipotizzare che le attività, in linea con le metodologie Smart Working in quanto pronte, si presteranno ad essere svolte con efficienza di tempi in quanto gestibili per obiettivi e svolgibili sfruttando luoghi flessibili, lasciando inoltre al singolo maggior libertà nella gestione del proprio equilibrio lavorativo.

Nel caso del Coordinamento, invece, sono le caratteristiche personali ad avere l'impatto maggiore, anche se pur sempre negativo. Si può dunque dedurre che l'autonomia del singolo in termini di prontezza a livello personale spinga lo stesso a coordinarsi in maniera più efficiente sia con i propri colleghi che con i propri superiori. Si noti come, nonostante il risultato peggiore del Coordinamento sia in relazione alla prontezza della sola variabile "Caratteristiche delle attività", l'affiancamento dell'autonomia personale a tale variabile è talmente vantaggioso da tradursi nell'unico risultato del Coordinamento caratterizzato da un gap positivo (si veda tabella 5.9). Ciò conferma l'importanza relativa della *readiness* personale nei confronti di tale beneficio.

Analizzando separatamente i benefici relativi alle policy Smart Working secondo due punti di vista differenti – a livello generale e a livello di singola variabile – per la popolazione dei non *Ready* sono emerse degli interessanti risultati.

Innanzitutto si riconferma l'importanza di avere un appropriato grado di *readiness* per le variabili in considerazione al fine di ottimizzare i vantaggi ottenibili attraverso l'utilizzo delle policy sopra descritte. Si è visto, infatti, come in entrambi i casi i risultati peggiori si concentrino nella configurazione caratterizzata da un livello di *readiness* delle variabili nullo, evidenziando quanto detto.

Si è poi visto come la combinazione delle variabili "Caratteristiche delle attività" e "Caratteristiche personali" sia la soluzione ottimale per ambedue le policy, facendo emergere questioni sull'importanza e l'incisività della variabile "Relazione con il capo". In ultimo, i risultati hanno mostrato come, a livello di singola variabile, i vantaggi più significativi in termini sia di luogo che di orario flessibile siano ottenibili grazie ad attività pronte per modelli di lavoro Smart Working.

## 6 Conclusioni

Il continuo aumento della competizione a livello globale, le repentine innovazioni tecnologiche e le sempre maggiori aspettative dei clienti stanno spingendo le aziende verso nuovi contesti organizzativi in cui la flessibilità gioca un ruolo chiave.

L'elevata dinamicità del contesto ha spinto il lavoro di ricerca verso articoli, ricerche accademiche e analisi di casi di studio che potessero inquadrare in modo completo gli elementi chiave dello Smart Working, quali le caratteristiche di base, le leve su cui agire e i benefici ottenibili.

In questo capitolo ci si pone l'obiettivo di trarre conclusioni teoriche e pratiche dai risultati ottenuti mettendo in evidenza anche i limiti emersi dal lavoro di ricerca e sviluppi futuri come eventuali spunti di soluzione.

### 6.1 Le implicazioni teoriche e pratiche

Si è visto come il tema dello Smart Working stia assumendo sempre più rilevanza all'interno dell'ambiente organizzativo, soprattutto come conseguenza della dinamicità del contesto competitivo e degli emergenti trend evolutivi. Nonostante questo, le trattazioni letterarie a riguardo risultano essere ancora limitate di contenuti, non comprendendo gli aspetti principali sul tema di riferimento nella loro totalità. Infatti, la letteratura di riferimento raramente affronta in modo congiunto le peculiarità dei nuovi modelli organizzativi, circoscrivendo lo studio alle singole caratteristiche dello Smart Working. Detto questo, il rischio principale per le aziende è quello di non riuscire a comprendere l'argomento in questione nella sua totalità e farsi quindi sfuggire l'importanza dello stesso ed i vantaggi derivanti.

Dunque, a fronte di quanto detto, il presente lavoro di ricerca si è posto di affrontare il tema dello Smart Working in maniera completa ed organica.

Data la novità del cambiamento culturale in questione e la conseguente incertezza della relativa diffusione aziendale a livello italiano, la mappatura descritta in precedenza (si veda capitolo 4) permette di identificare il grado di maturità delle imprese italiane in relazione alle tre leve<sup>17</sup> dello Smart Working considerate. In questo modo si può avere un'idea più chiara e precisa del livello di espansione delle pratiche flessibili all'interno

---

<sup>17</sup> La cultura non è stata qui considerata come una leva ma piuttosto come un elemento necessario all'implementazione di pratiche Smart Working, senza la quale gli sforzi ed i benefici dell'introduzione di questi cambiamenti sarebbero vani.

delle realtà aziendali, potendo inoltre comparare lo stato attuale con quello programmato per i prossimi due anni. Attraverso la lettura di tale mappatura, coloro che vogliono approcciare lo Smart Working per la prima volta possono così ottenere conferme concrete della crescente importanza che tale tema sta assumendo nel contesto di riferimento e, attraverso una successiva lettura del modello, comprenderne i relativi benefici conseguibili. Infatti, le aziende che hanno approcciato questo cambiamento nella sua interezza – ovvero quelle che hanno implementato tre leve supportate da un’appropriata spinta culturale – sono destinate ad aumentare di numero, passando dall’attuale 6% al 16% tra due anni, sottolineando quanto queste pratiche possano portare ad ottenere benefici reali.

Inoltre, una lettura puntuale riferita alle singole leve facilita l’identificazione di quelli che sono gli strumenti principali all’introduzione di progetti flessibili permettendo di capire quali siano i trend di implementazione degli stessi. Si stima infatti che, tra le aziende che implementano almeno una leva, l’utilizzo degli strumenti tecnologici coinvolga oggi circa l’87% delle imprese e rimarrà costante nel tempo, lo sviluppo di policy Smart Working passerà dal 41% attuale al 46% in due anni e l’introduzione di spazi flessibili incrementerà dal 20% al 38%, acquisendo sempre più importanza tra le organizzazioni. Come si osserva dall’analisi dei casi di studio, inoltre, le aziende che hanno implementato la leva degli spazi fisici affermano di aver riscontrato elevati benefici. Dunque si può ipotizzare che tale leva, non considerabile nella trattazione attuale per le scarse informazioni a riguardo, assumerà carattere centrale nel breve periodo.

Successivamente, un secondo risultato ottenuto dal presente lavoro di ricerca è quello relativo alla determinazione di un set di variabili al fine di individuare il livello di prontezza (*readiness*) dei dipendenti relativamente all’approccio allo Smart Working. Infatti, dato il trend della diffusione delle pratiche di lavoro flessibili nella realtà italiana, si è ritenuto opportuno approfondirne il punto di vista del dipendente al fine di individuarne i relativi benefici ottenibili. Sono state dunque identificate tre variabili principali da monitorare al fine di comprendere se un dipendente risulti *Ready* al cambiamento o meno. Le tre dimensioni di analisi sono risultate le seguenti: “Caratteristiche delle attività”, “Caratteristiche personali” e “Relazione con il capo”.



L'elaborazione dei risultati delle Survey Doxa in relazione a queste tre variabili ha permesso di individuare come solo una minoranza del campione analizzato sia pronto (20,9%) mentre la restante parte (79,1%) non sia *Ready* per almeno una delle tre dimensioni appena descritte. Tale risultato evidenzia come sia necessario per le imprese agire, oltre che sulle iniziative di Smart Working, anche sulla reattività del proprio personale in riferimento all'introduzione di nuovi modelli di lavoro all'interno dell'organizzazione.

Infine, si è arrivati all'identificazione di cinque categorie di benefici in ambito Smart Working: Motivazione, Produttività, Work Balance, Tempi e Coordinamento. In relazione a tali benefici si è potuto constatare che l'introduzione di iniziative di policy di orario e luogo flessibile porta la popolazione *Ready* a percepire, rispetto a quella non *Ready*, un maggior incremento dei miglioramenti.

Un'analisi più di dettaglio e riguardante le sette diverse combinazioni possibili di *professional* identificati come non *Ready* ed i benefici ha permesso di identificare le varie interdipendenze esistenti tra le diverse variabili, nonché le principali differenze dovute ai diversi livelli di *readiness*. Il modello conferma innanzitutto la supremazia in termini di miglioramenti della popolazione *Ready* sulle altre, e permette di identificare tra la popolazione non pronta quale sia la tripla di variabili che porta ai risultati migliori. Tale configurazione è quella caratterizzata dalla prontezza in "Caratteristiche delle attività" e "Caratteristiche personali" ma non in "Rapporto con il capo".

L'elaborazione dei risultati dati dal modello ha poi portato a comprendere come la variabile "Caratteristiche delle attività" sia la più incisiva delle tre nella percezione dei miglioramenti dei benefici.

Dai risultati ottenuti si vede, inoltre, che l'introduzione di policy Smart porta vantaggi all'azienda in termini generali. Nonostante ciò, come si evidenzia dalla configurazione senza alcuna variabile *Ready* dove si concentrano i risultati peggiori dell'analisi, è di primaria importanza per le aziende disporre di adeguati livelli di *readiness* dei propri dipendenti, al fine di ottimizzare i miglioramenti dei benefici ottenibili.

In conclusione tale modello affronta in modo completo il tema dello Smart Working prendendo in considerazione sia il punto di vista delle aziende, utilizzato per mappare le leve, sia quello dei dipendenti e delle loro percezioni, utilizzato per identificare i livelli di *readiness* ed i benefici correlati.

In particolare, ciò permette alle imprese di comprendere le esigenze e le visioni dei propri collaboratori, al fine di implementare le nuove pratiche di lavoro flessibile nel più efficiente ed efficace dei modi. Inoltre, la lettura del modello permette alle realtà imprenditoriali di comprendere il grado di maturità del proprio personale in relazione all'approccio del cambiamento organizzativo in ottica Smart. Le stesse aziende, partendo dai benefici desiderati, possono individuare le variabili dei dipendenti su cui agire al fine di rendere il proprio staff quanto più allineato con gli interessi dell'azienda.

## **6.2 I limiti del lavoro di ricerca e gli sviluppi futuri**

Un'analisi puntuale del lavoro di ricerca descritto porta ad individuare dei limiti e degli eventuali studi futuri che potranno essere superati attraverso un'evoluzione del lavoro stesso.

Uno dei limiti impliciti allo studio condotto riguarda la realtà corrente delle imprese italiane e, in particolar modo, il basso livello di diffusione della cultura Smart Working presso la stessa. Dunque, il basso numero di aziende italiane che hanno già implementato la nuova modalità organizzativa comporta un limitato campione di popolazione preso in considerazione per le analisi, relativamente sia alle leve che alle variabili impiegate per determinare il livello di *readiness* dei dipendenti.

Una conseguenza di tale fattore ha portato alcune configurazioni di variabili del modello ad essere composte da un campione tanto ristretto di dipendenti da non poter essere considerabile pienamente significativo.

La soluzione di tale limite, che apparentemente riduce la validità di alcuni risultati ottenuti con lo studio del modello, può essere facilmente superato con l'utilizzo del lavoro di modellizzazione stesso in un contesto che presenta un numero maggiore di aziende e di dipendenti che vivono la realtà Smart Working: maggiore è il campione preso in considerazione nel modello, maggiore sarà la validità dei risultati e maggiori saranno le considerazioni che si potranno fare in riferimento al posizionamento e agli eventuali passaggi di sviluppo per permettere al personale aziendale di raggiungere il livello di *readiness* desiderato ed ottenere, di conseguenza, i benefici ambiti.

Ulteriormente, il basso livello di diffusione e di sviluppo dei nuovi modelli organizzativi ed, in particolare, della leva degli spazi fisici nelle realtà imprenditoriali italiane ha portato il modello a non tenere in considerazione l'ambiente caratterizzato da iniziative Smart relativamente alla riprogettazione degli spazi fisici di lavoro. Tale leva

non è stata ritenuta ad un livello di implementazione tra le aziende tale da poter generare risultati significativi, con la preoccupazione che non si riuscisse quindi a descrivere il suo reale potenziale ed il relativo impatto in relazione alle categorie di benefici di riferimento.

Uno sviluppo del modello, conseguentemente all'aumento di aziende che approcciano la nuova cultura organizzativa ed in particolare la leva degli spazi fisici, potrebbe analizzare le relazioni tra le diverse configurazioni di triple di variabili rispetto al grado di aumento dei benefici manifestati dal dipendente, sia in un ambiente caratterizzato da policy di flessibilità di luogo e di orario sia in un contesto che presenta iniziative Smart relativamente alla riprogettazione degli spazi fisici, confrontando i due contesti e valutando le eventuali differenze e similitudini nei risultati.

Il numero ridotto di casi mappati spinge, inoltre, a fare alcune considerazioni sui risultati ottenuti. Tali risultati non è detto siano legati proprio alla maturità dello Smart Working, ma potrebbero derivare da una serie di altri fattori contingenti che non sono stati considerati nel lavoro di ricerca. Una rassicurazione da tale punto di vista proviene dal fatto che sono state mappate aziende ed intervistati dipendenti appartenenti ad una vasta gamma di settori. Tuttavia, sviluppi futuri potrebbero testare tale modello su un campione ancora più ampio e coinvolgere anche la totalità delle tipologie di aziende. Attualmente tale operazione sarebbe poco incisiva data la bassa maturità di queste nuove discipline organizzative.

Al fine di aumentare il livello di *readiness* del dipendente, l'azienda dovrebbe intervenire in modo specifico in relazione a ciascuna variabile e al grado del singolo operatore. Inoltre, l'insieme d'interventi che l'azienda apporta al proprio personale richiedono all'impresa stessa degli sforzi la cui quantità aumenta in modo proporzionale al numero di iniziative svolte. In particolare, questi sforzi non si riferiscono solo a quelli monetari ma riguardano anche altre tipologie di spese quali, ad esempio, di tempo, di risorse o di strumenti tecnologici. Inoltre, come già accennato in precedenza, l'ammontare dell'importo degli sforzi spesi dall'azienda cresce in relazione al livello di *readiness* del singolo dipendente: minore sarà il livello di prontezza del soggetto considerato in relazione alla variabile di riferimento, maggiore saranno gli interventi richiesti al fine di raggiungere il livello *Ready*.

Il dettaglio delle iniziative da promuovere a tal proposito, il loro rispettivo impatto e il conseguente rapporto tra numero d'interventi e gli sforzi aziendali non sono stati descritti in questo lavoro di ricerca. Perciò un'implementazione complementare a tale studio potrebbe portare ad analizzare in modo focalizzato questi aspetti, al fine di fornire alle aziende interessate ulteriori ed approfonditi risultati riguardanti gli effetti dell'introduzione dello Smart Working.

Per ultimo, è importante considerare che un modello di maturità ha in sé due limiti intrinseci. Il primo legato alla presenza degli step, la cui limitatezza in termini di numero pone un orizzonte alla varietà di scenari che è possibile considerare e la cui definizione rigida costringe la realtà in stereotipi che quindi non permettono di considerare configurazioni intermedie. Il secondo, invece, è dovuto alla saturazione prevista quando la maggioranza dei dipendenti che lo popola si sposta verso l'ultimo livello e quindi non si hanno più degli scenari evolutivi da considerare.

Come per tutti i modelli di maturità, dunque, anche in questo caso si pone il problema di capire quali scenari si prospettino ad un'impresa che, ottenuto un personale *Ready*, voglia investire e far progredire ulteriormente il proprio staff. Partendo da questo punto di vista, la considerazione che può guidare una futura analisi comporterebbe la necessità di cambiare le variabili di riferimento per considerare la prontezza del dipendente relativamente ai nuovi approcci organizzativi.

## **Bibliografia**

Abdumalek, F. & Rajgopal, J., 2007. Analyzing the Benefits of Lean Manufacturing and Value Stream Mapping via Simulation: A Process Sector Case Study. *International Journal of Production Economics*, Volume 107, pp. 223-236.

Adler, S., 2003. Practice and process: the socialization of software development.. *Academy of Management Best Conference Paper*. .

Ahuja, M. K. & Kacmar , C. J., 2007. IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions. *MIS Quarterly* , 4, 31,(1), pp. 1-17 .

Alvin, M., Mellner, C., Movitz, F. & Aronsson, G., 2013. *The Diffusion of Flexibility: Estimating the Incidence of Low-Regulated Working Condition*.

Amazon, 2014. *What is Cloud Computing*. [Online]  
Available at: <http://aws.amazon.com/what-is-cloud-computing/>

Ancori, B., Bureth, A. & Cohendet, P., 2000. The economics of knowledge: The debate about codification and tacit knowledge. *Indust. Corporate Change*, 9(2), pp. 255-287.

Armenakis, A. & Bernerth, . J., 2007. Organizational Change Recipients' Beliefs Scale, development of an assessment instrument. *Journal of applied behavioural science*, pp. 481-505..

Arthur, M. B., 1994. The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry.

Balasubramanian, S., Peterson, R. & Jarvenpaa, S., 2002. Exploring the implications of m-commerce for markets and marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), pp. 348-361.

Barrick, M. & Mount, M., 1993. Autonomy as a Moderator of the Relationships Between the Big Five Personality Dimension and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), pp. 111-118.

Birmingham City Council, 2010. *Enabling Agile Working. Working for the Future*.

- Boulder, 2013. *Great Traits of Flexible Virtual Office Workers*. [Online]  
Available at: <http://alliancevirtualoffices.com>
- Brewer, A., 1998. Work design, flexible work arrangements and travel behavior: policy implications. *Transport Policy*, pp. 93-101.
- Cascio, W. F., 2000. Managing a virtual workplace.. *Academy of Management Executive*, Volume 14(3), pp. 81-90.
- CDW, 2011. *Unified Communications and Collaboration. Connecting staff and resources for greater organizational efficiency*.
- Chatterjee, S., Chakraborty, S., Sarker, S. & Sarker, S., 2009. *Examining the success factors for mobile work in healthcare: A deductive study*.
- Chess Media Group, 2013. *The Future of Work. Reshaping the Workplace Today. Building for Tomorrow*.
- CIPD, 2008. *Smart working. The impact of work organisation and job design*.
- Cisco, 2011. *Top Ten Considerations when Evaluating Unified Communications Solutions*.
- Cisco, 2011b. *Work-Life Innovation. Smart Work - A Paradigm Shift Transforming How, Where, and When Work Gets Done*.
- Cisco, 2013. *Cisco Desktop Virtualization Solutions*.
- Clake, R., 2005. *Flexible Working: The Implementation Challenge*: CIPD.
- Clapperton, G. & Vanhoutte, P., 2014. *Il Manifesto dello Smarter Working*.:ESTE.
- Coplin, D., 2013. *Business Reimagined*. London: Harriman House LTD.
- Corso et al., M., 2006. Managing dispersed workers: the new challenge in Knowledge Management. *Technovation*, pp. 583-594.
- Corso, M., Martini, A. & Pesoli, A., 2008. Chapter12. Evolving from 1.0 to enterprise 2.0: an interpretative review - Empirical stages and approaches towards the new (virtual) working environment. In: *Web 2.0: The Business Model*.:Springer Science & Business Media.

Cortimiglia, M., Ghezzi, A. & Renga, F., 2011. Social Applications: Revenue Models, Delivery Channels, and Critical Success Factors - An Exploratory Study and Evidence from the Spanish-Speaking Market. *Journal of Theoretical and Applied E-commerce Research, Special Issue on Business Models for Mobile platforms*, 6(2), pp. 108-122.

Couclelis, H., 2000. From Sustainable Transportation to Sustainable Accessibility: Can We Avoid a New Tragedy of the Commons?. In: *Information, Place, and Cyberspace. Issues in Accessibility*.:Springer Berlin Heidelberg, pp. 341-356.

Covey, M., 2008. *The speed of trust*:Simon&Schuster.

Cranfield School of Management, 2008. *Flexible Working and Performance: Working Families*.

Crowe-Hardy & Mitchell , 2012. Space shortage drives activity-based design. *WA Business Newspaper* , 5 july.

Cummings, J., Espinosa, J. & Pickering, C., 2009. Crossing Spatial and Temporal Boundaries in Globally Distributed Projects: A Relational Model of Coordination Delay. *Information System Research*, Settembre, 20(3), pp. 420-439.

Deloitte, 2011. *Social Computing*.

Dimitrova, D., 2003. Controlling Teleworkers: Supervision and Flexibility Revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), pp. 181-195.

Dixon, M. & Ross, P., 2011. *Work. Measuring the benefits of agility at work*: Regus.

Eisenhardt, K. & Graebner, M. E., 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges.. *Academy of Management Journal* , Volume 50(1) , pp. 25-32 .

Enei, 2013. *Agile Working: A Guide for Employers*.

Erickson, T., 2013. *Social Computing*. [Online]

Available at: [http://www.interaction-design.org/encyclopedia/social\\_computing.html](http://www.interaction-design.org/encyclopedia/social_computing.html)

Espinosa, J., Cummings, J., Wilson, J. & Pearce, B., 2003. Team boundary issues across multiple global firms. *Journal of Management Information System*, 19(4), pp. 159-192.

Fell, S. S., 2013. *Top 10 Benefits of Flexible Work Policies for Companies*. [Online]  
Available at: <http://www.huffingtonpost.com/sara-sutton-fell/top-10-benefits-of-flexib b 4158603.html>

Fenwick, R. & Tausing, M., 2001. Scheduling Stress: Family and Health Outcomes of Shift Work and Schedule Control.. *American Behavioral Scientist*.

Fenwick & Tausig , 2001. Scheduling Stress: Family and Health Outcomes of Shift Work and Schedule Control.”.

Financial Times, 2013. [Online]  
Available at: [www.lexicon.ft.com](http://www.lexicon.ft.com)

Flexibility, 2010. [Online]  
Available at: <http://www.flexibility.co.uk/flexwork/time/time-options.htm>

Flexibility, 2011. *The SmartWorking Handbook*.

Forrester Consulting, 2012. *The Next-Generation Workspace Will Revolve Around Mobility And Virtualisation*.

Frese, M. & Soose, A., 1996. Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany. *The Academy of Management Journal*, 02, Vol. 39(No. 1 ), pp. 37-63.

Future of Work Institute, 2012. *The Benefits of Flexible Working Arrangements. A Future of Work Report*.

Gajendran, R. & Harrison, D., 2007. The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators ad Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, Volume 92, pp. 1524-1541.

Gartner, 2013. *Social Computing*. [Online]  
Available at: <http://www.gartner.com/it-glossary/social-computing>

Gartner, 2013b. *Desktop Virtualization*. [Online]  
Available at: <http://www.gartner.com/it-glossary/desktop-virtualization>

Ghezzi, A., Cortimiglia, M. & Balocco , R., 2012. Mobile content and service delivery platforms: a technology classification model. *INFO*, 14(2), pp. 72-88.



Ghezzi, A., Renga, F., Balocco, R. & Pescetto, P., 2010. Mobile Payment Applications: offer state of the art in the Italian market. *INFO*, 12(5), pp. 3-22.

Gittleman, M., Horrigan, M. & Joyce, M., 1998. Flexible workplace practices: evidence from a nationally representative survey. *Industrial and Labour Relations Review*, 26(4), pp. 99-115.

Gold, A., Malhotra, A. & Segars, A., 2001. Knowledge Management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information System*, 18(1), pp. 185-214.

Golden, W. & Powell, P., 1999. *Towards a definition of flexibility: in search of the Holy Grail?*

Greenberg, D. & Landry, E. M., 2011. *Negotiating a flexible work arrangement: How women navigate the influence of power and organizational context.*

Greenberg, J., 1987. Reactions to procedural justice in payment distributions: do the means justify the ends?. *Journal of Applied Psychology*, Volume 72, pp. 55-61.

Haar, J. M., 2014. *Exploring the benefits and use of flexitime: similarities and differences.*

Hackman, J. & Oldham, G., 1976. Motivation through the design of work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), pp. 259-279.

Hammer, M., Michael & Stanton, S., 1995. *The Reengineering Revolution.*:Hammer and Co..

Harris, H., 2013. *Activity Based Working. Synthesizing People, Place and Technology.*

Hart, J., 2013. *Learning in the Social Workplace.* [Online]

Available at: <http://c4lpt.co.uk/janes-articles-and-presentations/learning-in-the-social-workplace/>

Heimel, J. & Marshall, L., s.d. *Smart Work: Getting the whole system to work!*, london: Smart Working Corporation.

Hill, et al., 2008. *Defining and conceptualizing workplace flexibility.*

- Hino, S., 2006. *Inside the Mind of Toyota*. New York: Productivity Press.
- HP, 2009. *Finding Business Value in Unified Communications and Collaboration*.
- Huth, A. & Cebula, J., 2011. *The Basic of Cloud Computing*.
- IBM, 2014. *Cos'è il Cloud?*. [Online]  
Available at: <http://www.ibm.com/cloud-computing/it/it/what-is-cloud-computing.html>
- IDC, 2013. *The Unified Communications and Collaboration Market Moving Forward*.
- Intel, 2009. *Developing an Enterprise Social Computing Strategy*.
- Intel, 2011. *Desktop Virtualization*.
- Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E., 1999. *Communication and Trust in Global Virtual Teams*.
- Javitch, D., 2006. *The Benefits of Flextime*. [Online]  
Available at: <http://www.entrepreneur.com/article/159440>
- Johnson Controls, 2009. *The Smart Workplace in 2030*.
- Johnson, 2004. Flexible working: changing the manager's role". *Management Decision*.
- Josang, A., 1996. *The right type of trust for distributed systems*.
- Kerrigan, M., 2013. A capability maturity model for digital investigation.. *Digital Investigation*, Issue 10, pp. 19-33.
- Kim, T., Cable, D. & Kim, S., 2009. Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*.
- Klarner, P. & Raisch, S., 2013. MOVE TO THE BEAT—RHYTHMS OF CHANGE AND FIRM PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 56(1), p. 160–184.
- Kneller, D., Partner & Madgwicks, 2012. *How CIOs can build an effective multigenerational team*. [Online]  
Available at: <https://logicalisaisus.wordpress.com/author/logicalisaisus/page/2/>
- Knoll, 2009. *Future Work and Work Trends*.

- Knoll, 2010. *Design for Integrated Work*.
- Knoll, 2011. *Five Trends tht Are Dramatically Changing Work and the Workplace*.
- Knowles, S., 2014. [Online]  
Available at: <http://www.aworkingmum.co.uk/about-termtime-working.html>
- Kossek, E. E. & Friede, A., 2006. *The business case: Managerial perspectives on work and the family*.
- Kramer, R. J., 2005. *Developing Global Leaders: Enhancing Competencies and Accelerating the Expatriate Experience*: The Conference Board. .
- Kryvinska, N., Strauss, C. & Zinterhof, P., 2010. *Emerging Smart Service and Networking Technologies Facilitate Shared Intelligence via Unified Communication & Collaboration Platforms*. pp. 345-350.
- L.Rau & M.Hyland, 2002. *Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction*.
- Laing, A., 1991. The Post-Fordist Workplace: Issues of Time and Place. *Facilities*, Volume 9, pp. 13-18.
- Lake, A., 2011. *The Smart Working Handbook*. London: Flexibility.co.uk.
- Lake, A., 2013. *Smart Flexibility: Moving Smart and Flexible Working from Theory to practice*:Gower Publishing.
- Lang, J. & Lee, C., 2010. *Workplace humor and organizational creativity*.
- Lee, H., Shin, B. & Higa, K., 2007. Telework vs. central work: a comparative view of knowledge accessibility. *Decision Support System*, pp. 687-700.
- Lengnick-hall, C., Ramachandran, I. & McIver, D., 2013. Understanding work and knowledge management from a knowledge-in-practice perspective.
- Li, J., 2013. Continuous Improvement at Toyota Manufacturing Plant: Application of Production System Engineering Methods. *International Journal of Production Research*, Volume 51, pp. 7235-7249.
- Liker, J., 2004. *Toyota Way*. New York: McGraw-Hill.

- Logicalis, 2012. *Enabling Flexible working*.
- London School of Economics, 2014. *Flexible Working Options*.
- Lundin & Söderholm, A., 1995. A Theory of the Temporary Organization..  
*Organization. Scandina- vian Journal of Management*.
- Mahajan, R. & Foggin, N., 2007. *Flexible Working: can your company compete without it?*, London.
- Mann, J., 2011. *Maturity Model for Enterprise Collaboration and Social Software*.
- Martin, S. & Campbell, E., 2013. Directive versus empowering leadership: a field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, Issue 56(5), pp. 1372-1395.
- Mattareli , E. & Gupta, A., 2009. Offshore-onsite subgroup dynamics in globally distributed teams. *Information Technology & People*, 22(3), pp. 242-269.
- Microsoft, 2011. *Enterprise Social Computing. Accelerating communications and innovations inside the enterprise: GMA*.
- Middleton, C. & Cukier , W., 2006. *Is mobile e-mail functional or dysfunctional? Two perspectives on mobile e-mail usage European Journal of Information Systems*.
- Midler, C., 1995. *Projectification” of the Firm: The Renault Case*.
- Mithas, S. & Whitaker, J., 2007. Is the World Flat or Spiky? Information Intensity, Skills, and Global Service Disaggregation. *Information System Research*, Settembre, 18(3), pp. 237-259.
- Moen, P., 1996. A live course perspective on retirement, gender, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(2), pp. 131-144.
- Molino, M., 2013. *Virtual team working: i manager ringraziano*. [Online]  
Available at: <http://www.schema.it/virtual-team-working-i-manager-ringraziano/>
- Nauert, R., 2011. *Worker Autonomy Can Lead to Greater Productivity, Satisfaction*.  
[Online]  
Available at: <http://psychcentral.com>

- Netrepid, 2014. *Citrix Hosted Virtual Desktop*. [Online]  
Available at: <http://www.netrepid.com/virtual-desktop/citrix/>
- Nguyen, A., Taylor, J. & Bradley, S., 2003. *Job autonomy and job satisfaction: new evidence*, Lancaster: Department of Economics Management School.
- NIST, 2011. *The NIST Definition of Cloud Computing. Recommendations of the National Institute of Standards and Technology*, Gaithersburg.
- OCCo, 2010. *Making Flexible Working Work*.
- Office of the Government Architect, 2013. *Workplace Typologies: Cellular, Open Plan and Activity Based Workplace Arrangements*, Sydney.
- OGC & DEGW, 2008. *Working beyond walls. The government workplace as an agent of change*:Crown.
- O'Neil, M., 2010. *Generational Preferences: A Glimpse into the Future Office*.
- O'Neil, M. & Wymer, T., 2009. *Design for Integrated Work*.
- Oracle, 2013. *Oracle Managed Cloud Services Provides More Value from Your Oracle Investments with Choice and Confidence*.
- Pavarin, D. & Scorzoni , . P. S., 2006. *L' importanza dell avisione condivisa e della competenze sociali in un team di lavoro*.
- Pennesi, S., 2014. *Il telelavoro si evolve in Smart Working*. [Online]  
Available at: <http://www.lavoro-confronto.it/>
- Perrin, T., 2001. *Flexible Work Arrangements*.
- Piccoli, G., Powell, A. & Ives, B., 2004. Virtual Teams: Team Control Structure, Work Processes and Team Effectiveness. *Information Technology & People*, 17(4), pp. 359-379.
- Pinjani, P. & Palvia, P., 2013. Trust and knowledge sharing in diverse global virtual teams. *Information & Management*, Volume 50, pp. 144-153.
- Pink, D., 2009. *Drive: the surprising truth about what motivates us*.

- Plantronics, 2010. *Home Working: Lost in Translation*, Northern Europe.
- Plantronics, 2012. *Smarter Working - the New Competitive Advantage*.
- Plantronics, 2013. *Smarter working interactive*.
- Powers, T., 2014. [Online]  
Available at: <http://tylertalkstruth.wordpress.com/>
- Prasopoulou, E., Pouloudi, A. & Panteli, N., 2006. *Enacting new temporal boundaries: the role of mobile phones*, *European Journal of Information Systems*.
- Regev, G. & Wegman, A., 2004. *A Regulation-Based View on Business Process and Supporting System Flexibility*.
- Regus, 2012. *Meeting the Future of Work*.
- Roodt, G. & Ordendaal, A., 2004. *Organisational Behavior: Global and Southern African perspectives*.
- Sánchez, A., Pérez, M., Jiménez, M. & de Luis Carnicer, P., 2008. Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change*, 21(1), pp. 7-31.
- Sánchez, M., Pérez, M., de Luis Carnicer, P. & Jiménez, M., 2007. *Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance*: Emerald Group Publishing Limited.
- Schieman, S., 2013. Job-related resources and the pressures of working life. *Social Science Research*, Volume 42, pp. 271-282.
- Sedus, 2014. *Freedom at Work: Nuovi Modi di Lavorare*, Waldshut: Sedus Stoll AG.
- Siddiqui, S., 2012. *Secure flexible working. Protect your virtual world as remote working becomes reality*: O2.
- Sisodia, S. & Das, I., 2013. Effect of Job Autonomy Upon Organizational Commitment of Employees at Different Hierarchical Level. *Psychological Thought*, 6(2), pp. 241-251.

Spreitzer, G., 1995. Psychological, empowerment in the workplace: dimensions measurement and validation.. *Academy of Management Journal*,, Volume 38, pp. 1442-1465.

The Smart Work Company, 2000. *Smart Work: Getting the Whole System to Work!*

TW3, 2013. *The Way We Work. A Guide to Smart Working in Government.*

UK Government, 2014. [Online]

Available at: [www.gov.uk/flexible-working/overview](http://www.gov.uk/flexible-working/overview)

Valentini, A., 2008. *Modelli di Maturità per Pmi.* [Online]

Available at: <http://www.pmi.it>

Wallace, M., Gauchat, G. & Fullerton, A., 2011. Globalization, labor market transformation, and metropolitan earnings inequality. *Social Science Research*, pp. 15-36.

Washington State University Cooperative Extension Energy Program, 1998. *The Manager's Guide to Compressed Workweeks and Flextime.*

Wheatley, D., 2012. Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Techonlogy, Work and Employment*, 27(3), pp. 224-241.

Whitman, M., 1996. IT Divergence in Reengineering Support: Performance Expectations vs. Perceptions. *Information & Management*, 30(5), pp. 239-250.

Wilpert, B., 2009. Impact of globalization on human work. *Safety Science*, pp. 727-732.

Winter, P., 2009. *Property in the Economy. Agile working.*

Womack, J. & Carpenter, D., 1990. *The machine that changed the world.*. New York: Rawson. .

Workman, M., Kahnweiler, W. & Bommer, W., 2003. The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 63, pp. 199-219.

Wright, P. & Snell, S., 1998. Toward unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 756-772.

Wyllie, T., Greene, M., Nagrath, R. & Town, A., 2012. *Activity based working*.

Wyllie, T., Greene, M. & Town, A., 2012. *Activity based working*: Jones Lang LaSalle.

Wymer, T., 2008. *A Map for the Emerging Workplace: The Y in the Road*.

Yuan, Y., Archer, N., Connelly, C. E. & Zheng, W., 2010. Identifying the ideal fit between mobile work and mobile work support. *Information & Management*, Volume 47, pp. 125-137.



## **Ringraziamenti**

Giunti alla conclusione del nostro percorso universitario, ci teniamo a ringraziare tutti coloro che hanno fatto parte di questo periodo della nostra vita.

In primis vorremmo ringraziare il prof. Mariano Corso per averci dato l'opportunità di lavorare in collaborazione con l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano potendo così scoprire una tematica nuova ma molto stimolante.

Ringraziamo inoltre le nostre correlatrici Fiorella ed Ilaria che ci hanno sopportato e supportato durante tutto il percorso di Tesi, trasmettendoci la passione per il tema e fornendoci ottimi insegnamenti per il futuro.

Infine, ci sembra doveroso un ringraziamento speciale alla P&P per aver riempito le nostre giornate di brioches, caffè e tonno.