



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale
in
Amministrazione
Finanza e
Controllo

Tesi di Laurea

**Strumenti di
programmazione e
controllo per la gestione
dello smart working**

Relatore

Ch. Prof. Marco Vedovato

Laureando

Camilla Arboit

Matricola

879172

Anno Accademico

2020 / 2021

INDICE

Introduzione:	3
Capitolo 1:	5
Introduzione al capitolo: il contesto di riferimento	5
Che cos' è lo Smart Working e perchè analizzarlo?	9
Working from home in Europa	14
Modelli di implementazione dello Smart Working	18
Il modello delle 3B di Clapperton e Vanhoutte	18
Il modello di Knoll (2010)	23
Il modello di Andy Lake.....	26
Activity Based Working (ABW)	28
L'efficienza dello Smart Working	30
Capitolo 2	35
Il quadro legislativo nazionale ed europeo	35
Risoluzione del Parlamento Europeo in materia di lavoro agile	37
Analisi della Legge n. 81/2017	40
Capitolo 3	46
Strumenti di programmazione e controllo	46
Sistemi di controllo di gestione	46
La gestione degli obiettivi	52
Il metodo S.M.A.R.T	54
Management By Objectives (MbO).....	57
Theory of goals	60
Objectives and Key Results method (OKR).....	62
Balance Scorecard e Smart Working.....	65
Key Performance Indicator – KPI	67
Leadership	71
Nuovo concetto di leadership: La leadership agile e la leadership intelligente	74
Valutazione delle performance	82

Capitolo 4:	87
Il caso Edelman	87
Introduzione a Edelman:.....	87
Meeting best practice	89
Performance Management.....	90
Manage client expectations.....	90
Wellbeing	90
Guidance for Managers and Leaders	91
Gestire un team ibrido.....	92
I prossimi passi di Edelman	95
Performance Ratings	98
Creating On The Job Personal Development Goals	100
Conclusioni	102
Bibliografia	104
Sitografia	107

Introduzione:

Il lavoro di tesi da me svolto ha lo scopo di illustrare l'innovativa modalità di lavoro dello Smart Working analizzando le opportunità e le criticità che le aziende potrebbero incontrare implementando questo tipo di progetto.

La globalizzazione è un fenomeno in costante espansione che ha causato un radicale e profondo cambiamento nel mercato del lavoro.

La rivoluzione nel campo dell'Information and Communication Technology ha poi contribuito nell'accelerazione della produttività e al miglioramento delle performance cambiando i sistemi socioeconomici.

L'attuale scenario ha visto nascere nuovi trend organizzativi, che giorno dopo giorno modificano i vecchi trend organizzativi e mostrano come stia cambiando la natura del lavoro e come le aziende stiano ricercando delle soluzioni sempre più flessibili per quanto riguarda gli orari di lavorativi, gli spazi all'interno degli uffici e l'autonomia di tutti i collaboratori al fine di garantire agli individui un miglior bilanciamento tra la loro vita privata e quella lavorativa.

Nell'elaborato, dopo una breve introduzione al contesto, vengono descritti in primo luogo quali potrebbero essere i modelli per implementare all'interno dell'organizzazione lo Smart Working, focalizzandosi su quello fondamentale delle 3B descritto da Clapperton e Vanhoutte, sul modello di Andy Lake e infine sul modello di Knoll.

Nel secondo capitolo viene analizzato il quadro legislativo italiano ed europeo, soffermandosi principalmente sulla risoluzione del Parlamento Europeo in materia di lavoro agile e sul diritto alla disconnessione, inoltre viene analizzata la legge italiana 81/2017.

Il terzo capitolo tratta invece i principali strumenti di programmazione e controllo, partendo dalla gestione degli obiettivi aziendali, esaminando i nuovi modelli di

leadership fino ad arrivare ad analizzare le policy aziendali legate allo smart working e i possibili nuovi sistemi di incentivazione per il personale da remoto.

L'elaborato si conclude con l'analisi di un caso aziendale attraverso il quale vengono messe in luce le principali motivazioni che hanno spinto Edelman ad intraprendere l'implementazione dello smart working, le soluzioni applicative a livello di policy aziendale e gli ostacoli che sono stati riscontrati.

Capitolo 1:

Introduzione al capitolo: il contesto di riferimento

La globalizzazione è un fenomeno in costante espansione che ha causato un radicale e profondo cambiamento nel mercato del lavoro.

Essa può essere definita come l'attuale fase di sviluppo del sistema capitalistico di mercato, in cui il processo di riduzione delle distanze comporta una maggiore interdipendenza tra le diverse aree del pianeta.¹

Questo processo è iniziato durante gli anni '80 del secolo scorso nei paesi capitalisti che hanno dato avvio ad una trasformazione dell'assetto economico mondiale. Gli eventi più caratterizzanti sono stati la liberalizzazione degli scambi commerciali e dei movimenti internazionali dei capitali, la deregolazione dei sistemi economici con l'abbattimento delle barriere politiche e fisiche, l'internazionalizzazione delle scelte economiche e l'innovazione nell'ambito della tecnologia che ha conseguentemente ridotto i costi dei trasporti e della comunicazione.

La rivoluzione delle cosiddette Information e Communication Technology ha contribuito al miglioramento delle performance e all'accelerazione della produttività, inoltre ha rapidamente cambiato i nostri sistemi socioeconomici.

L'innovazione tecnologica è diventata un imperativo strategico per le imprese poiché offre la possibilità di generare molteplici vantaggi competitivi.

Le apparecchiature elettroniche legate alla lavorazione dei prodotti e gli strumenti di comunicazione per il trattamento di informazioni sono diventate sempre più affidabili e ricche di funzionalità nel tempo creando performance economiche superiori.

¹ Figini, Paolo. "La politica economica della globalizzazione."

Infatti, l'innovazione è al giorno d'oggi la più grande sfida che le organizzazioni grandi e piccole, pubbliche e private si trovano ad affrontare per svolgere in modo efficace ed efficiente la propria missione.

Il successo dipende dalla capacità di innovarsi e di ricercare nuovi percorsi per la creazione di valore con lo scopo principale di assicurarsi un ritorno sugli investimenti effettuati.

Ci troviamo di fronte alla quarta rivoluzione industriale, che diversamente dalle precedenti scaturisce dalla convergenza di fenomeni tecnologici diversi, dove le applicazioni digitali, gli studi sui materiali, l'automazione meccanica, l'intelligenza artificiale e le reti in grado di collegare persone e oggetti si intersecano in continuazione e con una disarmante rapidità aprendo così sempre nuove possibilità.²

L'impresa, grazie all'innovazione, è in grado di consolidarsi nel tempo e di conservare o introdurre nuovi i vantaggi competitivi, proprio per questo, le organizzazioni che si limitano ad attuare iniziative di passiva reazione al cambiamento corrono grossi rischi di perdita di competitività.³

Drucker, definisce la stessa come "lo strumento specifico di imprenditori, il mezzo con cui essi sfruttano il cambiamento come un'opportunità per un business diverso o un servizio diverso. L'innovazione è in grado di essere appresa, in grado di essere praticata.

Gli imprenditori hanno bisogno di individuare le fonti di innovazione, i cambiamenti e i loro sintomi al fine di cogliere opportunità di innovazione di successo".⁴

L'interesse deve essere rivolto in modo particolare agli strumenti per la gestione della conoscenza aziendale poiché rappresentano una vera e propria leva strategica per il miglioramento e il mantenimento del vantaggio competitivo, infatti il valore degli *intangible asset* prevarrà sempre di più rispetto a quello dei *tangible* passando da

² Schwab, Klaus. *La quarta rivoluzione industriale*. (2016).

³ Ferrini, Graziano. "L'innovazione dei processi di business. Come affrontare la gestione dei cambiamenti determinati dalla globalizzazione delle economie e dallo sviluppo turbolento". (2005).

⁴ P. Drucker, "Innovation and Entrepreneurship". (2017)

un'economia basata sull'industria e sui servizi ad un'economia basata sulla conoscenza.⁵

L'attuale scenario ha visto nascere nuovi trend organizzativi attraverso il continuo miglioramento e la costante espansione degli strumenti tecnologici e informatici, i quali modificano giorno dopo giorno i processi lavorativi e mostrano come la natura del lavoro stia cambiando e come le organizzazioni ricerchino una soluzione sempre più flessibile per quanto riguarda l'autonomia, la scelta degli orari di lavoro, degli spazi e degli strumenti che vengono utilizzati.

L'attenzione rivolta alla flessibilità sta mutando il significato stesso del lavoro e ha cancellato i percorsi lineari tipici delle carriere, si sostiene infatti la tesi che opponendosi alla rigidità si consenta agli individui un maggior controllo sulla propria vita.⁶

La flessibilità aziendale ricerca una capacità di reagire prontamente e con metodi efficaci alle numerose e continue trasformazioni del mercato e dei processi di produzione.

È strettamente correlata alle capacità, alle conoscenze ed esperienze delle risorse umane le quali devono essere in grado di gestire il cambiamento.

Le grandi imprese hanno iniziato a rendersi flessibili sia accorciando le gerarchie e affiancando la comunicazione bottom-up a quella tradizionale top-down, sia introducendo la modularità nella concezione dei prodotti, ma la flessibilità riguarda anche il lavoro umano.⁷

Oltre all'innovazione in campo tecnologico, diviene fondamentale lo sviluppo delle competenze e della professionalità della forza lavoro; a tal proposito viene introdotto il concetto di "economia della conoscenza" il quale indica una nuova fase di sviluppo in

⁵ Bordin, Paolo, and Alessandra Selva. "Investire nell'innovazione tecnologica." (2002)

⁶ Sennett, Richard. *"L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale"*. (2000)

⁷ Bianco, Maria Luisa. "I risvolti di genere della flessibilità." *Atti del Convegno Nazionale ed Europeo sul tema: Che "genere" di conciliazione* (2003).

cui la ricerca scientifica e le risorse umane simboleggiano elementi di rilevante successo in termini di competitività economica.

La conoscenza è il fattore chiave per la competizione tra le imprese, la valutazione e la formazione per favorire lo sviluppo della persona verso carriere più flessibili.

Il numero dei lavoratori della conoscenza è in continua crescita, in USA, Francia e Germania sono tra il 29% e il 31% della popolazione lavorativa e in Italia si attestano al 27%.

Nei servizi ad alta tecnologia questa quota raggiunge punte del 90%.⁸

La risposta a queste molteplici esigenze può nascondersi dietro l'introduzione di un metodo innovativo inerente all'organizzazione del lavoro: lo Smart Working.

Esso è caratterizzato da una maggiore flessibilità per quanto riguarda gli strumenti che vengono utilizzati, gli spazi e gli orari di lavoro rimuovendo molteplici vincoli legati al concetto di postazione fissa, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sul conseguimento dei risultati.

⁸ Callieri, Carlo. *Lavoro ed economia della conoscenza*. (1998).

Che cos' è lo Smart Working e perchè analizzarlo?

Il concetto di Smart Working ha iniziato a diffondersi negli Stati Uniti nel 1973 nel pieno della crisi petrolifera che aveva portato un aumento smisurato dei prezzi e una radicale diminuzione della disponibilità del petrolio.

In quel momento, nasce l'urgenza di ridurre gli spostamenti attraverso i mezzi che utilizzano questa materia prima per funzionare.

Nel decennio successivo trova un conseguente slancio grazie all'arrivo dei telefoni e dei computer portatili, ma solamente nel 2014 il Regno Unito, attraverso la Flexible Working Regulation, ha decretato il diritto del lavoratore ad un grado superiore di flessibilità sebbene ne abbia limitato l'applicazione ai dipendenti con un grado di anzianità di oltre sei mesi.

Il Parlamento Europeo, attraverso una risoluzione che mette in evidenza i benefici sociali, il rilancio demografico e la promozione del benessere, afferma nel 2016 di sostenere il lavoro agile.

In Italia, il telelavoro è stato regolamentato unicamente attraverso un accordo interconfederale nel 2004 e soltanto nel 2017 con la legge numero 81 lo Smart Working acquisisce il nome di "lavoro agile".

Il termine "smart" è connesso alla facilità ed agilità di esecuzione dei compiti con l'ottica di ricercare nuove vie che possano alleggerire i processi e che possano permettere attraverso un minore sforzo il fluire del lavoro, arricchendolo di senso e di consapevolezza.⁹

Lo Smart Working rappresenta un approccio che modernizza le attività lavorative e si basa su alcuni principi¹⁰:

- a. Lo smart worker può essere un dipendente o un lavoratore autonomo;
- b. La flessibilità rappresenta la norma e non più l'eccezione;

⁹ Botteri, Tiziano, and Guido Cremonesi. "Smart working & smart workers." *Guide to manage and enhance the* (2016).

¹⁰ Smart Working e Smart Workers, T. Botteri, G. Cremonesi, (2016).

- c. C'è una scelta più ampia sul dove e in che orari lavorare coerentemente con le necessità dell'organizzazione.
- d. La tecnologia viene utilizzata in modo sempre più allargato e gli spazi aziendali vengono ridefiniti in modo da garantire una maggiore collaborazione;
- e. Si consolidano nuove forme di collaborazione che riducono la necessità di riunioni in presenza e spostamenti fisici delle persone;
- f. Le prestazioni vengono valutate sulla base dei risultati e non sulla base delle ore lavorate.

Ad oggi, non esiste una definizione univoca per questo concetto, poiché spesso si utilizzano dei termini mai ben chiari e delle definizioni ristrette.

Le definizioni più avvalorate sono quelle che vengono riportate dai maggiori esponenti di questo nuovo concetto.

L'Osservatorio del Politecnico di Milano lo definisce come *"Una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati"*.¹¹

All'interno del loro manifesto, Clapperton e Vanhoutte (2014) definiscono questo concetto così: *"Smart Working non significa liberarsi dell'ufficio, ma liberarsi dell'idea di avere una sola opzione"*;

La definizione fornita da Chartered Institute of Personnel and Development è la seguente: *"Il lavoro agile è un approccio all'organizzazione del lavoro finalizzato a guidare una migliore efficacia ed efficienza nel raggiungimento degli obiettivi attraverso la combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, puntando*

¹¹ Osservatorio Smart Working, www.osservatori.net

sull'ottimizzazione degli strumenti e delle tecnologie e garantendo ambienti di lavoro funzionali ai lavoratori."

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali definisce il lavoro agile (Smart Working) come una *“modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività”*.

Le definizioni sottolineano che il concetto di flessibilità diventa la normalità e non viene più visto come un privilegio che può essere riconosciuto e allo stesso tempo revocato. Lo Smart Working considera non solo il lavorare da casa, ma anche lavorare da qualsiasi altro luogo la persona preferisca lasciando autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti che si possono utilizzare.

L'evoluzione della strumentazione tecnologica ha senza dubbio facilitato l'avvento e la diffusione di un modello che, con il passare del tempo, è in costante crescita e viene sempre più utilizzato dalle organizzazioni. Non solo le mansioni sono diverse, ma anche l'organizzazione del lavoro, i luoghi di lavoro e i tempi di esecuzione delle mansioni lavorative sono cambiati.¹²

Per poter avere successo è necessario avvalersi di persone verso le quali deve esistere una relazione di fiducia, gli spazi devono essere adatti a qualsiasi evenienza e la tecnologia non deve essere limitante per svolgere il proprio lavoro.

La persona viene posta al centro dell'organizzazione e gli obiettivi professionali e aziendali vengono fatti convergere.

¹² Smart Workers e smart working places: lavorare oltre l'ufficio.

www.researchgate.net

Le conseguenze connesse all' invecchiamento della popolazione, all' aumento dell'occupazione femminile e la conseguente trasformazione del modello familiare hanno introdotto nuovi bisogni di conciliazione tra lavoro e cura personale ¹³, infatti il miglioramento del "work-life balance", nozione che indica la capacità di bilanciare la propria attività lavorativa e tutti gli elementi della vita privata è una delle motivazioni principali che spingono il concetto di Smart Working in quanto offre ai collaboratori la possibilità di dedicare più tempo alle attività in ufficio spingendo così le imprese a ripensare ai propri modelli organizzativi.

Il bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata è sempre in continuo aggiornamento in quanto ogni persona deve valutare in modo onesto in che momento si trova nel viaggio della propria vita e della propria carriera.

Lo spazio, la tecnologia e la gestione delle persone lavorano insieme intensamente per rendere il business più efficace.

In Italia, secondo la ricerca 2020 dell'osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, sono più di 5 milioni i lavoratori che hanno sperimentato il lavoro agile nell'anno appena trascorso, oltre dieci volte in più rispetto ai 570mila censiti nel 2019.¹⁴ Dai dati emersi nella ricerca, quando l'emergenza sanitaria sarà finita, l'Osservatorio si aspetta un aumento del 5% rispetto ai dati odierni, che porterà il numero dei lavoratori in Smart Working a quota 5 milioni e 530mila distribuiti per circa un milione e mezzo nella Pubblica Amministrazione, un milione e 230mila nelle micro-imprese, 920mila nelle piccole e medie imprese e infine un milione e 700mila nelle grandi imprese.

¹³ Botteri, Tiziano, and Guido Cremonesi. "Smart working & smart workers." *Guide to manage and enhance the* (2016).

¹⁴ Osservatorio Smart Working 2020: oltre 5milioni di italiani lavorano da remoto. Nuove strategie al vaglio delle organizzazioni.

www.digital4.biz

L'applicazione dello Smart Working durante la pandemia è stata una grandissima opportunità e ha aperto scenari che fino a poco tempo fa erano inimmaginabili, ha inoltre dimostrato come sia possibile un modo diverso di lavorare, ma ha anche messo a nudo l'impreparazione tecnologica di molte organizzazioni.¹⁵

¹⁵ Osservatorio Smart Working, "Il futuro del lavoro oltre l'emergenza". (2020)

Working from home in Europa

Il telelavoro è aumentato lentamente nei dieci anni prima dell'epidemia del Covid-19, anche se rappresentava un modello di lavoro occasionale.

Dai dati emersi dalle ricerche Eurostat pubblicate ad Aprile 2020, nel 2019 la percentuale di occupati di età compresa tra i 15 e 64 anni nell'Unione Europea che lavorava da casa abitualmente era del 5,4%, quota che è rimasta costante dal 2009. Le nazioni con una più alta percentuale sono i Paesi Bassi e la Finlandia con una percentuale pari al 14,1% seguiti da Lussemburgo (11,6%) e Austria (9,9%). Al contrario, quelle con una percentuale più bassa sono Bulgaria (0,5%) e Romania (0,8%), Croazia e Grecia (1,9%).

Inoltre, si è riscontrato che in tutti gli Stati membri sono i lavoratori autonomi con una percentuale del 18,1% che svolgono la propria professione abitualmente da casa rispetto ai dipendenti (2,8%).

Nel 2019 una percentuale leggermente superiore di donne ha riferito di lavorare abitualmente da casa rispetto agli uomini (5,7% rispetto al 5,2%) allo stesso modo avevano più possibilità di lavorare da casa le persone nelle fasce d'età più anziane (6,6%).¹⁶

Nel 2020, il divario riscontrato negli anni precedenti tra la quota di lavoratori autonomi che ha dichiarato di lavorare da casa e quelli dipendenti, si è ridotto.

Inoltre, rispetto ad altri gruppi di età, i giovani tra i 15 e i 24 anni hanno avuto meno possibilità di lavorare da casa (10,3%) rispetto a quelli di età compresa tra i 25 e 49 anni (13%).

Anche per l'anno 2020, i paesi con una percentuale maggiore di lavoratori da casa sono la Finlandia (25,1%), seguita dal Lussemburgo (23,1%) e dall'Irlanda (21,5%).

¹⁶ How usual is it to work from home?

<https://ec.europa.eu/eurostat>

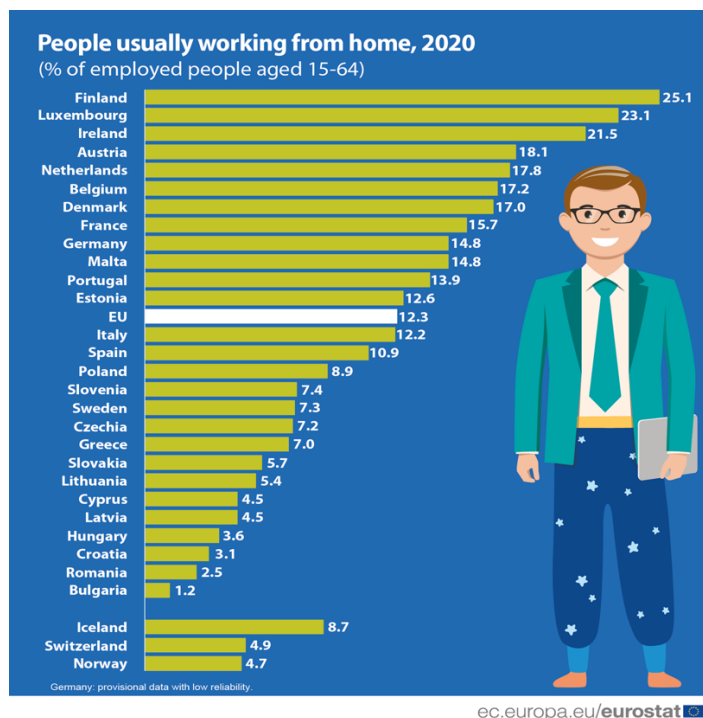


Fig: Share of employed person usually working from home, Eurostat 2020

La prevalenza del telelavoro varia notevolmente da settore a settore, infatti è particolarmente alto nei settori che offrono servizi ad alta intensità di conoscenza e ICT, al contrario è piuttosto basso nei settori che prevedono la manipolazione fisica di materiali e oggetti.¹⁷

Tuttavia, anche all'interno dello stesso settore, il teleworking varia notevolmente tra i paesi, ad esempio nel 2018 oltre il 60% dei professionisti ICT nei Paesi Bassi lavorava regolarmente da casa mentre solo il 32% lo faceva in Germania e l'11% in Italia.

Le aziende di grandi dimensioni sono più propense ad adottare lo Smart Working rispetto a quelle più piccole, per esempio paesi come Olanda, Svezia e Finlandia dove le aziende con più di 50 dipendenti rappresentano la maggior parte forza lavoro già prima della pandemia lo utilizzavano, a dispetto di Croazia e Italia dove la percentuale era minore del 15%.

¹⁷ Science for policy briefs, European Commission
<https://ec.europa.eu>

Ad oggi, le misure di allontanamento sociale che sono state introdotte a seguito della pandemia da Coronavirus e le indicazioni di investimento sul lavoro da remoto della Commissione Europea in materia di digitalizzazione portano a pensare che ci sarà un aumento di queste percentuali rispetto agli anni precedenti in quanto molte persone sono state costrette a lavorare da casa.

Eurofound (Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro) ha stimato che la pandemia ha costretto al lavoro da casa mediamente il 40% dei cittadini europei e allo stesso tempo Deloitte, nel report “The voice of European workforce 2020”, stima che in Europa oltre 100milioni di dipendenti siano passati al lavoro in smart working.

In questo scenario gli Stati, grazie al fatto che migliaia di individui in tutto il mondo possono scegliere dove stabilirsi in autonomia, si stanno attrezzando per attirare le persone e i loro redditi.

In Italia, per esempio, è già in vigore dal 1° gennaio 2020 un incentivo fiscale per coloro che hanno vissuto fuori dal Paese per due anni e tornano trasferendo nuovamente la residenza fiscale. Le persone possono godere per cinque anni di una quota di reddito esentasse del 70%, che può arrivare fino al 90% per chi vive nelle regioni del centro-sud.

La Grecia, per recuperare parzialmente la quota di turismo che ha perso a causa della pandemia, ha introdotto un regime fiscale agevolato per coloro i quali trasferiscono la residenza fiscale nel paese. Chiunque inizierà un nuovo lavoro pagherà le tasse solamente sul 50% del reddito di fonte greca, ci sono però due requisiti che sono: non aver avuto una residenza fiscale nello stato negli ultimi sei anni e provenire da un paese dell'area Schengen con cui la Grecia ha un accordo di cooperazione per quanto riguarda la fiscalità.

Infine, la Croazia ha creato un permesso di soggiorno apposito della durata di un anno chiamato “visto nomade digitale”. È rivolto ai lavoratori provenienti da zone extra UE che lavorano nel campo delle Information Technology come dipendenti da remoto oppure attraverso una propria attività all'estero.

Attraverso questo permesso, il lavoratore non pagherà le tasse per un anno e patto di non lavorare per imprese croate e dimostrando di avere un reddito di oltre duemila euro al mese.¹⁸

L'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano ha stimato che in Europa i lavoratori in *smart working d'emergenza* si attestavano attorno ai 6,6 milioni a marzo 2020, scesi a 5 milioni a settembre 2020 per poi prevedere che nella "nuova normalità" possano stabilizzarsi a quota 5,3 milioni.



Fig.: Numero di lavoratori da remoto (2019-2020)¹⁹

¹⁸ Smart Working all'estero: ecco i paesi che hanno introdotto agevolazioni fiscali e non per attrarre nuovi lavoratori e i loro redditi.
www.ilfattoquotidiano.it

¹⁹ Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Osservatorio Politecnico
www.assolombarda.it

Modelli di implementazione dello Smart Working

Il modello delle 3B di Clapperton e Vanhoutte

Per capire al meglio gli elementi fondamentali dello Smart Working e quali sono gli elementi principali, il modello di partenza è quello proposto dagli studiosi G. Clapperton e P. Vanhoutte nello “Smarter Working Manifesto”²⁰.

Gli studiosi, attraverso il “modello delle 3B”, presentano i cosiddetti tre elementi fondamentali su cui l’impresa deve intervenire al fine di introdurre questo concetto.

1. Bricks: il termine si riferisce alla trasformazione degli spazi fisici.

La disposizione interna deve essere infatti riconsiderata in un’ottica “smart”, in modo tale da permettere agli individui di esercitare la propria mansione in modo tale da massimizzare le loro performance, la loro creatività e la cooperazione con il team nel miglior modo possibile.

Quando all’interno di un’organizzazione vengono riorganizzati gli spazi, sarebbe opportuno suddividerli secondo quattro diverse esigenze diverse: dovrebbero esserci spazi adatti alla collaborazione e alla comunicazione, e al contrario, dovrebbero rispondere anche alle esigenze di maggiore una concentrazione e contemplazione.

La raccomandazione di suddividere in queste zone lo spazio all’interno delle organizzazioni è stata suggerita da Jeremy Myerson nel suo libro *New Demographics, New Workspaces* (2010). Lo spazio per la concentrazione viene collocato lontano da zone come la caffetteria o la cucina in modo da eliminare il rumore e le distrazioni, quello per la collaborazione fornisce uno spazio adatto alla condivisione dei dati, documenti e progetti.

²⁰ Clapperton, Guy, and Philip Vanhoutte. *The Smarter Working Manifesto: When, Where and how Do You Work Best?*

Lo spazio adibito alla contemplazione offre la possibilità di una pausa dal lavoro che può andare dai dieci minuti a diverse ore, permette di recuperare dallo stress e dal rumore degli uffici principali.

Lo spazio dedicato alla comunicazione dovrebbe assicurare un'acustica adatta a mantenere all'interno gli eventuali scontri verbali al fine di assicurare privacy e confidenzialità.

2. Bytes: riguarda la dimensione tecnologica. L'adozione e l'impiego della tecnologia risulta indispensabile per implementare in azienda un modello di Smart Working in quanto supporta le persone durante il lavoro da remoto. Inoltre, deve essere possibile collaborare da una sede diversa da quella dell'azienda e allo stesso tempo confrontare le informazioni con i colleghi, oltrepassando la distanza fisica e temporale.

Un numero elevato di società offrono un servizio chiamato ASP (application service provision) che permette di archiviare i dati aziendali off-site, connettersi e utilizzare il server di qualcun altro indipendentemente dal fatto che la persona si trovi in ufficio o in qualunque altro posto.

Un'altra pratica molto utilizzata è la formula del "bring your own device", ovvero i lavoratori possono usufruire nel posto di lavoro dei loro dispositivi personali, questa formula consente di risparmiare in termini di costo per la tecnologia, ma ha un grande svantaggio dato dalla presenza di informazioni aziendali e personali su uno stesso device che possono essere facilmente rubate.

3. Behaviours: fa riferimento al modello comportamentale dei singoli, in particolare dei dipendenti, i quali instaurano un rapporto basato sulla fiducia verso il manager.

È indispensabile che lo smart worker faccia propria la cultura del gruppo in cui partecipa in modo tale da lavorare in maniera responsabile e in questo modo generare fiducia verso gli altri componenti e un maggior senso di appartenenza all'azienda.

La cultura di un ambiente di lavoro moderno deve sussistere sulla base della fiducia, entrambe le parti devono imparare a fidarsi l'uno dell'altro dal primo giorno.

La libertà di scegliere permette agli individui di attuare il proprio modello di lavoro e automaticamente svolgere i compiti in modo più snello e veloce. Per questa ragione il concetto di controllo muta in quanto viene legato alla definizione degli obiettivi e al raggiungimento di essi con il massimo della qualità entro un tempo prestabilito.

Questo modello di Clapperton e Vanhoutte mette in luce la relazione per la quale il cambiamento deve avvenire dall'alto permettendo così all'impresa di individuare alcune leve risolutive sulle quali può intervenire.

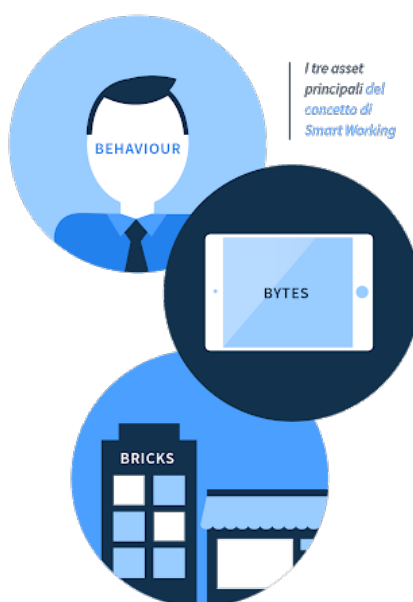


Fig.: I tre asset principali ²¹

Un concetto che risulta molto importante è la questione della fiducia, nel suo libro *The speed of Trust* (2008) Stephen M.R. Covey divide questa nozione in “5 onde” che

²¹ The Smart Working Book: L'età del Lavoro Agile è arrivata. Finalmente!, di Hartog, Koen Lukas ,Solimene, Andrea, Tufani, Giovanni.

seguono un percorso logico e spiega come la fiducia ha il potenziale di creare un grande successo e prosperità in ogni aspetto della vita.

Secondo Covey, quando c'è fiducia, la velocità aumenta e i costi diminuiscono.²²

- Self-trust: In primo luogo è necessario credere in sé stessi stabilendo degli obiettivi personali al fine di portare a termine i progetti richiesti e gli impegni presi nella giusta scadenza senza la supervisione diretta di qualcun altro. È necessario inoltre ispirare fiducia negli altri, migliorandosi costantemente su diverse dimensioni o "TASKS" (Talents, Attitude, Skill, Knowledge, Style).

- Relationship trust: Secondo Covey la fiducia nelle relazioni si costruisce attraverso determinati comportamenti duraturi nel tempo, egli ne individua ben tredici.
Alcuni di questi sono per esempio la dimostrazione di lealtà, il miglioramento continuo, rimediare agli errori, produrre risultati, chiarire le aspettative e mantenere gli impegni. Prima però è necessario credere in sé stessi.

- Organizational trust: Ci sono individui che hanno fiducia nei propri colleghi, ma non credono nella propria azienda, questo comportamento è contro produttivo. Sarebbe necessario abbassare o addirittura cercare di eliminare l'eccessiva gerarchia aziendale, la burocrazia, il distacco e il turnover per fare la differenza sulla fiducia e sui risultati di qualsiasi azienda.
I manager dovranno allineare gli obiettivi aziendali comunicando ampiamente con i propri dipendenti.

- Market trust: la fiducia del mercato riguarda esclusivamente la reputazione dell'azienda e il marchio, quindi la percezione che conduce il cliente o l'investitore ad acquistare.

²² Stephen M.R Covey: le 5 onde della fiducia
www.performancestrategies.it

La qualità del prodotto e il passaparola sono i modi migliori per ispirare fiducia negli acquirenti e potenziali acquirenti.

- Societal trust: La società inizia a fidarsi dell'organizzazione che crea valore anziché distruggerlo e con il passare del tempo induce altre persone a contribuire allo stesso modo.

Stephen M.R. Covey afferma che fare del bene non è più visto come qualcosa fuori dagli affari, ma come qualcosa che ne fa parte.

La fiducia nella società viene vista come la conseguenza diretta che deriva dalla fiducia in sé stessi e si diffonde prima all'interno dell'azienda e poi sul mercato.

Il modello di Knoll (2010)

Chiamato modello di “lavoro integrato” descrive le modalità di lavoro individuali e quelle di gruppo e sottolinea come la facilità di movimento delle persone e del flusso di lavoro sia una chiave per l’efficienza organizzativa. Il lavoro oggi è definito da tre modalità principali²³:

- Focus: viene concepito come il lavoro individuale che si verifica all’interno di uno spazio di lavoro principale che sostiene la concentrazione e riduce le interruzioni. Il lavoro in questa modalità è principalmente “a testa bassa”.
- Share: è una modalità di lavoro collaborativa che può avvenire in spazi individuali o di gruppo, si basa sullo scambio di idee con un piccolo numero di colleghi. Avviene attraverso la visione congiunta in un singolo schermo del computer e consiste nel rivedere un documento insieme o esprimere i propri pensieri che possono essere divergenti rispetto agli altri.
- Team: è un gruppo di lavoro specializzato al raggiungimento di determinati obiettivi comuni, svolge il proprio lavoro all’interno di spazi formali o informali. Si caratterizza solitamente per lavorare a progetto.

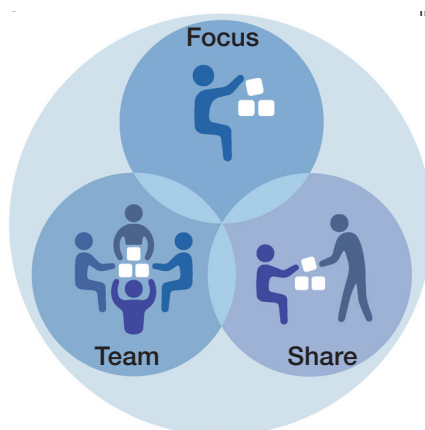


Fig.: Il modello di Knoll (2010)

²³ O'Neill, Michael, and Tracy Wymer. "Implementing integrated work to create a dynamic workplace." (2010).

Propone due modalità di workspace integration che possono incrementare le performance aziendali garantendo una transazione graduale tra il lavoro individuale e quello di gruppo:

- Horizontal workspace integration, ottimizza il layout e le postazioni di lavoro all'interno dell'ufficio per migliorare l'accesso visivo riducendo per esempio l'altezza delle pareti, la connettività ricorda alle persone che ci sono altri individui attorno che possono monitorare il loro comportamento. Attraverso l'integrazione orizzontale si possono creare delle zone di varie dimensioni dove favorire gli incontri casuali, l'approccio a più livelli riesce così a soddisfare le diverse esigenze.



Fig.: Il modello di Knoll: Horizontal workspace integration (2010)

- Vertical integration, consiste nel progettare lo spazio di lavoro principale per permettere riunioni rapide e informali inserendo per esempio posti a sedere agili per i visitatori o pannelli segnaletici, è necessario implementare dispositivi tecnologici in grado di supportare la collaborazione, questi devono essere regolabili per consentire a più persone di visualizzare il piano di lavoro. In questa prospettiva, il lavoratore resta sempre al proprio posto ed è l'ambiente che si trasforma in base alle occorrenze.

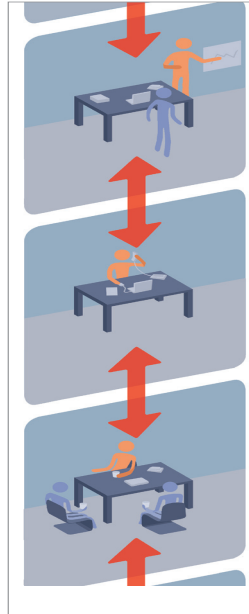


Fig.: Il modello di Knoll: Vertical workspace integration (2010)

Questo modello mette in evidenza il fatto che l'integrazione dello spazio porta a migliori prestazioni dei dipendenti e dei risultati aziendali.

Il modello di Andy Lake

Andy Lake, nel suo libro “Smart Flexibility” (2013), presenta lo *Smart Working Maturity Model* dove evidenzia le 4 fasi tipiche del viaggio verso lo Smart Working e i fattori che devono essere presi in considerazione per evolversi:

1. *Isolated initiatives*: descrive il primo tassello che un'organizzazione percorre verso l'adozione di proposte volte ad aumentare il benessere, l'interazione e la mobilità dei lavoratori.
2. *Basic flexibility*: rappresenta il secondo livello nel quale vengono implementate policy e programmi più concentrati a sostegno del lavoro flessibile. Vengono messe in atto politiche per supportare i dipendenti che richiedono di lavorare in modo flessibile. Vengono compresi i vantaggi e il potenziale per lavorare in modo più smart, ma anche le politiche sono inquadrare in modo tale da non danneggiare l'azienda quindi come affrontare le scarse prestazioni.
3. *Advancing flexibility and the beginning of Smart Working*: livello nel quale le organizzazioni iniziano ad implementare progetti chiari promuovendo la collaborazione negli uffici, una maggiore condivisione e politiche per un approccio più strategico. Le implementazioni possono anche non essere totali, dipende dalla velocità con cui si muove l'entusiasmo e la consapevolezza manageriale.

Le pratiche tradizionali si affiancano ai modi nuovi di lavorare promuovendo la consapevolezza che i cambiamenti nella mentalità e nei comportamenti lavorativi sono necessari.

4. *Smart Working*: questo livello è caratterizzato da un approccio strategico e più integrato. Si concentra in maggior misura sulla fornitura di benefici aziendali ripensando ai modi in cui le persone lavorano, accompagna lo sviluppo di una nuova cultura basata sulla fiducia e sulla gestione dei risultati. Il raggiungimento di questo livello richiede un grande impegno da parte della leadership e il programma di trasformazione è caratterizzato da un approccio che coinvolge una roadmap comune.

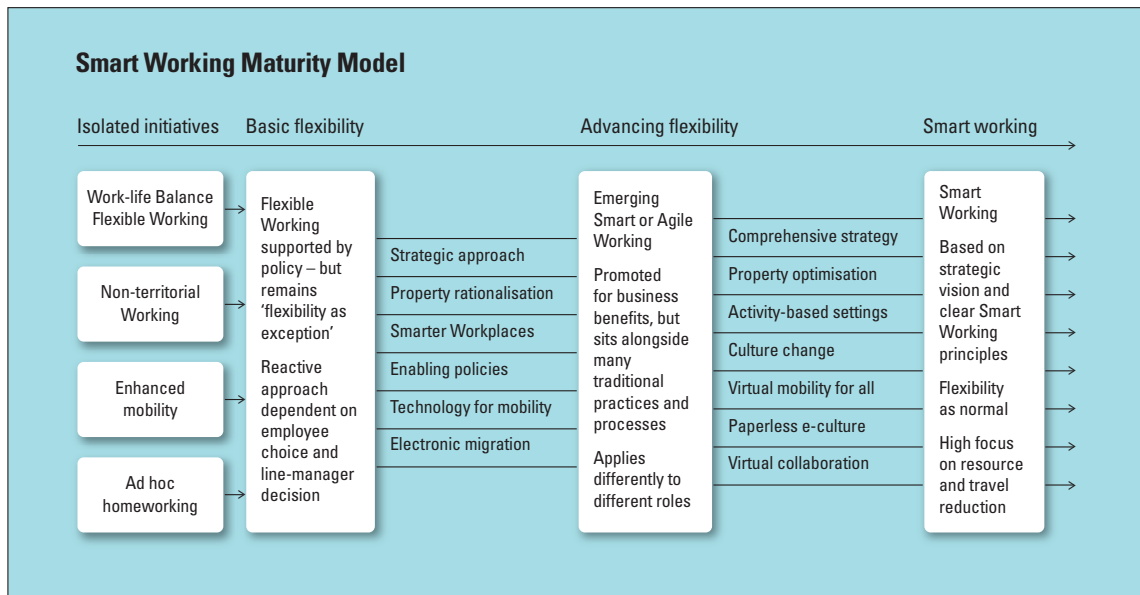


Fig: Smart Working Maturity Model, A. Lake (2013)

Questo modello mette in luce il fatto che non esiste un punto finale nel viaggio verso l'implementazione dello Smart Working, l'importante è essere pronti ad accogliere nuove innovazioni tecnologiche, tecniche e lavorative man mano che emergono e che possono dare un contributo positivo all'organizzazione.

Activity Based Working (ABW)

Un'azienda che intende introdurre lo Smart Working potrebbe utilizzare l'ABW per riprogettare gli spazi con l'obiettivo di trasformare una strategia di business.

L'origine dell'ABW vede come protagonista l'architetto americano Robert Lucchetti che nel 1983 ha elaborato l'idea di realizzare "contesti di attività" per la differenziazione dei compiti in ufficio, in seguito, l'espressione diffusa in tutto il mondo "lavoro basato sulle attività" è stata coniata dall'olandese Erik Veldhoen autore del libro "Demise of the office".

Questo nuovo approccio al lavoro basato sulle attività consente di riqualificare gli spazi per lo svolgimento dei vari compiti, permette ai dipendenti di scegliere l'ambiente che meglio si adatta alle attività del quotidiano che devono elaborare, crea perciò una varietà di contesti supportati dalla giusta tecnologia e cultura per soddisfare le esigenze fisiche e virtuali di individui e team abbandonando il concetto di postazione fissa a favore di una maggiore flessibilità, crea quindi una "workplace experience".²⁴ A livello personale, consente di organizzare le proprie mansioni in modo produttivo e divertente creando delle condizioni ottimali per ogni attività.

Secondo Malkoski (2012), Koetsveld and Kamperman (2011), l'ABW facilita l'apprendimento, la collaborazione e la socializzazione.

La strategia aziendale si fonda sul principio per il quale i dipendenti sono maggiormente produttivi quando hanno la possibilità di scegliere uno spazio adatto al loro lavoro, è necessario però trovare un equilibrio all'interno dell'organizzazione in quanto le persone devono essere in grado di adattarsi ed evolversi insieme.

I benefici per l'organizzazione sono svariati come per esempio la riduzione dei costi, minor impatto ambientale, migliore interazione tra i team e una maggiore flessibilità.

Per quanto riguarda la riduzione dei costi, si sostiene che non debba essere l'obiettivo primario, ma applicando l'ABW si riducono i costi occupazionali (affitto, tasse sulla

²⁴ Rethink the way we work.

www.veldhoencompany.com

proprietà, ammortamento e spese di ammortamento) tipicamente dal 20% al 40% e parte di questo risparmio può essere reinvestito creando degli spazi di lavoro migliori oppure può essere accantonato come vero e proprio risparmio.

L' Activity Based Working riduce l'impatto ambientale in quanto le organizzazioni necessiteranno di un minor spazio per il lavoro dei proprio dipendenti e questo aiuterà a ridurre le emissioni.

Per i dipendenti, i vantaggi consistono invece nella maggiore autonomia della scelta dei luoghi dove poter lavorare, la tecnologia diventa più avanzata e favorisce il lavoro anche da remoto, più contatti con i colleghi e meno differenze gerarchiche.

La creazione di una cultura più egualitaria aiuta a promuovere la collaborazione perchè non esistono più confini tra i reparti. Questo cambiamento è notoriamente difficile da realizzare in quanto funzionerà solamente se va di pari passo con i cambiamenti del comportamento dei dipendenti.

Aumentare la produttività è uno degli obiettivi principali anche se molto impegnativo in quanto difficilmente può essere dimostrato.

La convinzione generale si basa però sul fatto che permettendo alle persone di scegliere gli spazi che meglio si adattano alle loro attività dovrebbe rendere più facile eseguirle.

Inoltre, il conseguente cambiamento dettato dal fatto che l'organizzazione si concentra sulla prestazione delle persone piuttosto che sulla loro presenza in ufficio dovrebbe aumentare la produttività.²⁵

²⁵Activity-Based Working, The Parent Practice Guide.

L'efficienza dello Smart Working

Uno studio condotto da Minsait, società di Indra, azienda leader nell'ambito della consulenza della Digital Transformation e delle Information Technologies afferma che il 72% dei propri dipendenti è risultato più produttivo durante lo Smart Working.

Minsait ha deciso di scommettere sul talento e sulle persone con lo scopo di divenire la società con una maggiore attrattività per i giovani a livello globale.²⁶

Dal sondaggio condotto nel maggio 2020 si evince il fatto che dei 1200 professionisti della società che lavorano in Italia, il 72% dichiara di aver aumentato la propria produttività grazie allo strumento dello Smart Working, mentre il 24% afferma che non ha avuto alcun impatto sulla propria produttività.

Il 59% dei professionisti intervistati ha notato una maggiore autonomia e responsabilizzazione e una migliore conciliazione della vita privata con l'attività lavorativa, hanno affermato quindi che la qualità della loro vita è migliorata notevolmente.

Inoltre, il 77% delle persone sottoposte al survey dichiara di aver risparmiato sui costi di trasporto per raggiungere l'ufficio e avere dunque contribuito alla riduzione delle emissioni di CO2 rispettando maggiormente l'ambiente.

Infine, nei mesi di marzo e aprile dell'anno scorso, Minsait ha osservato un incremento del 59% delle ore di apprendimento online rispetto all'anno 2019 nella piattaforma messa a disposizione "Udemy for Business" incorporata nella Corporate University della società.

In conclusione, la società ha esteso la modalità di lavoro in Smart Working perchè "ha permesso una maggiore flessibilità ed autonomia ai professionisti, rendendoli

²⁶ Minsait: il 72% dei dipendenti più produttivo durante lo smart working.

maggiormente produttivi e felici di lavorare per una società che mette al centro le persone” ha dichiarato Roberta Ficorella, responsabile HR di Minset Italia.

Ad avvalorare la tesi dell’incremento della produttività in smart working, il Becker Friedman Institute, attraverso la sua ricerca e dopo aver analizzato la struttura del tessuto produttivo, ha constatato che in Italia il 35% circa dei lavoratori potrebbe utilizzare lo strumento dello Smart Working.²⁷

Inoltre, Pwc Italia, ha rilevato il fatto che se tutti i lavoratori le cui mansioni permettono ricorressero allo Smart Working, il Pil italiano potrebbe crescere fino a +1,2%.²⁸

Le mansioni più adatte potrebbero essere quelle legate al marketing o alla comunicazione con l’estero in quanto nel modello attuale si riscontrano delle difficoltà legate alla fascia oraria che creano durante la giornata dei momenti vuoti, di fatto sprecati.

Inoltre, è stato riscontrato che la modalità di lavoro agile viene preferita soprattutto dai giovani (il 74% sotto i 35 anni e per il 90% in possesso di una laurea o di un dottorato) i quali affermano che vorrebbero lavorare da 1 a 3 giorni a settimana in Smart Working (69%) e il 15% afferma addirittura di voler lavorare 4-5 giorni a settimana in questa modalità. Solamente il 2% vorrebbe abbandonare il lavoro da remoto.²⁹

Un’applicazione efficace di questo strumento permette alle aziende di registrare una maggiore produttività e un maggior bilanciamento tra lavoro e vita, infatti i dati elaborati dal Centro Dondena per le dinamiche sociali e politiche pubbliche dell’Università Bocconi mostrano come per il 5,4% degli uomini e il 7,9% delle donne la qualità della vita sia migliorata.³⁰

²⁷ How Many Jobs Can be Done at Home?
bfi.uchicago.edu

²⁸ Smart Working
www.pwc.com

²⁹ Pil in crescita dell’1,2% con tutti I lavoratori in smart working
www.finanza.com

³⁰ Marta Angelici, Paola Profeta, «Smart-working: Work Flexibility Without Constraints», (2020)

PwC ha elaborato il Women in Work Index 2020 dove calcola che se l'occupazione femminile in Italia raggiungesse il livello della Svezia (60% delle donne full-time di età lavorativa contro il 32% italiano), l'impatto sul PIL sarebbe pari a 659 miliardi di dollari.³¹

L' European Working Condition Survey (EWCS) del 2015³², registra che il 22% degli italiani lavora più di 40 ore a settimana, il 33% ritiene difficile in questo modo prendersi cura delle proprie esigenze personali o familiari.³³

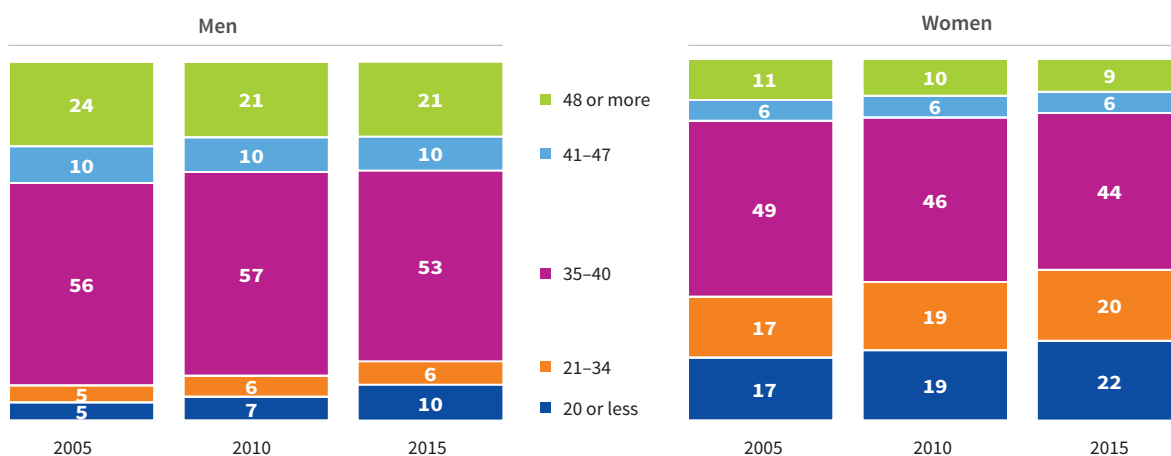
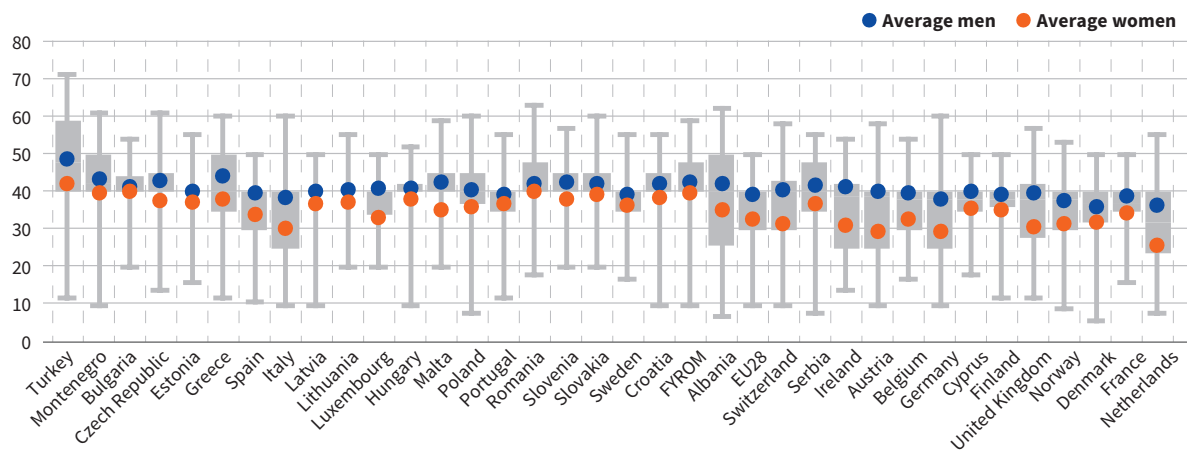


Fig: Usual Week working hours for men and women, European Working Condition Survey

³¹ PwC, Women in Work 2020
www.pwc.co.uk

³² Il survey del 2020 è stato stoppato dopo 7 settimane a causa Covid

³³ Sesta indagine europea sulle condizioni di lavoro: 2015
www.eurofound.europa.eu



Note: The grey box represents the interquartile range (i.e. 50% of workers fall within the box limits) and the lines (whiskers) represent the 5th and 95th percentiles.

Fig: by country and sex, European Working Condition Survey

A fronte di questi grafici, possiamo comprendere come il passaggio allo Smart Working è stato preso dalla maggior parte degli italiani come una grande opportunità ed è vissuto con entusiasmo.

Inoltre, la flessibilità dell'orario di lavoro per tutti (sia uomini che donne) contribuisce a ridurre le ricompense più alte per le lunghe ore di lavoro e gli orari più rigidi e particolari che sono considerati un elemento importante del divario retributivo (Bertrand 2018) e possono rappresentare quindi l'ultimo capitolo del grande divario di genere. (Goldin 2014)

I dati della ricerca OCSE affermano che affinché la produttività a livello aziendale aumenti con l'utilizzo dello Smart Working sia fondamentale che la soddisfazione dei lavoratori aumenti abbastanza da compensare gli effetti negativi dovuti alla mancanza di comunicazione e alla supervisione dei manager.

Quindi, l'efficienza dei lavoratori migliora con bassi livelli di telelavoro, ma diminuisce con un telelavoro eccessivo. Si mette in questo modo in evidenza un punto debole in cui l'efficienza dei lavoratori e la produttività è massima a livelli intermedi, anche se è

opportuno far notare che la forma esatta di questa relazione dipende da molti fattori che variano dal settore all'occupazione.³⁴

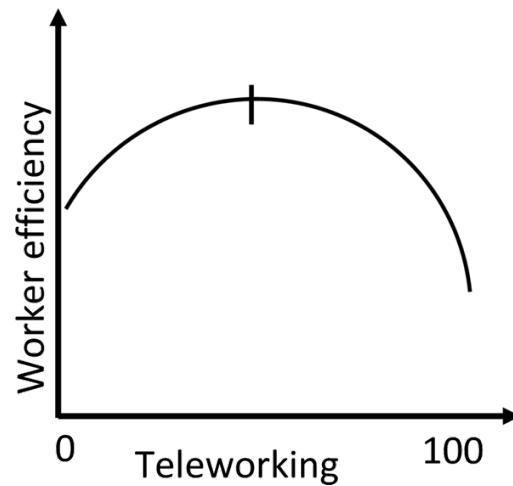


Fig: Telework and Work efficiency: an inverted U-shaped relationship, OECD 2020 (OCSE, Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?", settembre 2020)

Secondo l'OCSE ci sono alcune politiche che possono aiutare a massimizzare la produttività del un telelavoro proteggendo i lavoratori dagli effetti collaterali negativi. Queste politiche assicurano altri vantaggi aggiuntivi come un contributo all'uguaglianza di genere, il miglioramento delle opportunità di lavoro nelle zone rurali e la riduzione della congestione nelle aree urbane infine un miglioramento dell'equilibrio tra vita privata e lavoro.³⁵

³⁴ Telework and Work efficiency: an inverted U-shaped relationship, OECD 2020

³⁵ Productivity gains from teleworking in the post Covid-19 era: How can policies make it happen?

www.oecd.org

Capitolo 2

Il quadro legislativo nazionale ed europeo

Il concetto di Smart Working, che con l'emergenza sanitaria ha avuto una propagazione del tutto imprevista, non è una consuetudine nuova.

A livello europeo era presente con definizioni diverse e le prime leggi sul lavoro da remoto sono state promulgate a partire dal 2014 nel Regno Unito con la "Flexible Working Regulation" (citata nel capitolo precedente), nella strategia in capo alla Government Property Agency (GPA) con la quale viene prevista un'ulteriore riforma del servizio pubblico che mira a ottimizzare l'utilizzo della tecnologia nei luoghi di lavoro entro il 2022.

Anche l'Olanda nel 2016 ha dato la possibilità ai propri cittadini di usufruire di questa pratica attraverso l'emanazione del "Flexible Working Act" che è essenzialmente una legge simile a quella della UK.

Nel 2017, dopo l'entrata in vigore della legge n.81 in Italia, è stato invece il turno di Francia che con il "Loi Travail" ha permesso di introdurre la possibilità di usufruire del telelavoro senza modifiche nel contratto, ma semplicemente con una comunicazione orale o scritta con il datore di lavoro, e Germania con "l'Arbeiten 4.0".

Attualmente, in Germania il ministro del lavoro H. Heil sta lavorando per rendere il lavoro agile un diritto anche terminata l'emergenza sanitaria in corso.

La proposta di legge su cui si sta occupando è mirata a garantire ai lavoratori almeno 24 giorni di Smart Working all'anno, in questo modo i dipendenti tedeschi avranno l'opportunità di richiedere legalmente di lavorare da casa.³⁶

In Spagna, il Consiglio dei ministri ha approvato il 22 settembre 2020 un decreto-legge definitivo che regola il telelavoro.

³⁶Smart Working: la Germania vuole che sia un diritto dei lavoratori. L'Italia, al solito, resta indietro.
www.ultimavoce.it di Antonia Galise, 1 novembre 2020

L'attività da remoto dovrà essere almeno pari al 30% della giornata lavorativa per un periodo minimo di 3 mesi.

È un accordo reversibile e individuale che viene preso dal lavoratore in collaborazione con il datore di lavoro anche se in ogni momento il dipendente avrà diritto di tornare alla propria mansione in presenza.

Vengono corrisposti dall'impresa i costi che il lavoratore sostiene per eseguire il proprio lavoro da casa come, per esempio, i costi della luce, gas ed energia.

Infine, i diritti del lavoratore in Smart Working sono stati resi equiparabili a quelli del lavoratore che svolge la propria mansione in presenza come le ferie, l'assistenza durante la malattia e la possibilità di carriera.³⁷

La Finlandia, che è stata soprannominata "la patria del lavoro agile", dal 2011 è dotata di una normativa sullo Smart Working e il 92% delle aziende permettono ai propri dipendenti di adattare i propri orari e gli spazi di lavoro, inoltre il Parlamento finlandese con il sostegno delle parti sociali ha varato una nuova legge in vigore dal 1° gennaio 2020 il quale permette i lavoratori di scegliere, in accordo con i propri datori di lavoro, quando e dove effettuare il 50% del proprio lavoro.³⁸

Le testimonianze che arrivano dai diversi Stati europei fanno riflettere sul futuro dello SW, in quanto può essere uno strumento capace di rilanciare il rapporto tra periferia e centro ripresentando il tema del cambiamento sociale legato al servizio della tecnologia e dei trasporti portando ad una possibile influenza positiva in termini di sostenibilità ambientale connessa agli spostamenti dei lavoratori.

³⁷ Approvata la nuova legge che regola il telelavoro in Spagna.

www.tierra.it

³⁸ Finlandia, un milione lavora da casa. Lo smart working verrà stabilizzato.

www.italiaoggi.it

Risoluzione del Parlamento Europeo in materia di lavoro agile

“Europa 2020” è il programma sancito dall’Unione Europea per la crescita e l’occupazione e ha il compito di ampliare una strategia per sostenere l’occupazione promuovendo una forza lavoro che sia qualificata e competente al fine di reagire ai mutamenti sociali ed economici.

Uno degli obiettivi del programma è quello di raggiungere un tasso di occupazione pari al 75% della popolazione entro il 2020 incentivando lo Smart Working pratica che incontra le esigenze dei lavoratori conciliando la vita professionale con quella privata.

Il 13 settembre 2016 il Parlamento Europeo attraverso una risoluzione ha voluto evidenziare l’importanza di sviluppare delle politiche a favore della famiglia sottolineando la diminuzione dei tassi di natalità registrata nell’UE negli ultimi decenni. Anche se non è una pratica ancora completamente sviluppata, lo Smart Working viene rappresentato come un fenomeno in costante crescita e viene applicato soprattutto nei settori dell’Information Technology, dei servizi finanziari e nella Pubblica amministrazione.

Nonostante diversi studi abbiano constatato che ha delle conseguenze positive sui rendimenti individuali e sulle performance perché stimola comportamenti innovativi, questa nuova direttiva raccomanda di accrescere le condizioni lavorative stabilendo delle misure minime per il diritto alla disconnessione.

Gli stati membri avranno il dovere di riconoscere questo diritto alla disconnessione come fondamentale.

Il Parlamento Europeo, dopo aver analizzato i dati della ricerca effettuata congiuntamente da ILO (International Labour Organization) e Eurofund (Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e lavoro), ha ritenuto opportuno elaborare questa considerazione in quanto si è trovata davanti ad un quadro preoccupante.

Dalla ricerca emerge che i lavoratori i quali svolgono le proprie mansioni in maniera abituale in Smart Working lavorano di più rispetto a quelli in sede e sono sottoposti ad uno stress maggiore in quanto dormono meno.

Il 30% degli smarter workers dichiara di lavorare anche nel proprio tempo libero più volte alla settimana, contro il 5% dei lavoratori in ufficio.³⁹

Per questo motivo la Commissione Europea raccomanda fortemente di mettere in pratica la risoluzione per contribuire alla riduzione di queste percentuali.

Il passaggio più importante si trova nel secondo punto dove viene evidenziato come *"la conciliazione vita professionale, privata e familiare debba essere garantita come diritto fondamentale di tutti, nello spirito della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea, con misure che siano disponibili ad ogni individuo."*⁴⁰

Il Parlamento Europeo chiede agli stati membri di promuovere il Welfare aziendale per conciliare al meglio la vita privata con il lavoro, inoltre chiede di eliminare le differenze di genere attraverso un'equa condivisione delle responsabilità.

La risoluzione auspica la diffusione del Lavoro Agile e sollecita gli stati membri a regolamentarlo per ridurre il rischio di svantaggiare i lavoratori.

Il 21 gennaio del 2021 il Parlamento Europeo ha adottato un'ulteriore risoluzione che si occupa del diritto alla disconnessione raccomandando la commissione europea all'emanazione di una Direttiva che valga per ciascuno Stato membro.

Al fine di dare una disciplina corretta al lavoro agile in Europa, la Direttiva sarà incaricata di occuparsi di decretare le condizioni minime che autorizzano i lavoratori ad impiegare gli strumenti digitali per uno scopo lavorativo in grado di rispettare il cosiddetto diritto alla disconnessione.

In Italia, la Legge 87/2017 impone di inserire questo diritto tra le clausole dell'accordo di Smart Working tra lavoratore e datore di lavoro, inoltre la Legge 61/2021 stabilisce in modo esplicito che il diritto alla disconnessione non si debba ripercuotere sul rapporto di lavoro e sulla retribuzione.

³⁹ Working anytime, anywhere: The effects on the world of work.
www.eurofound.europa.eu

⁴⁰ Risoluzione Lavoro agile Parlamento Europeo

La Francia è stata il primo Paese a regolamentarlo nell'agosto 2016, nel Loi Travail viene fatta una differenza tra le aziende con più di 50 dipendenti che hanno l'obbligo di negoziare con i sindacati degli accordi su questo diritto e le aziende con meno di 50 dipendenti le quali hanno l'obbligo di disciplinarlo nel regolamento aziendale.

In Spagna, come in Italia ci sono due leggi che regolamentano il diritto alla disconnessione, la Ley Organica 3/2018 la quale stabilisce che i lavoratori ne hanno diritto al di fuori dell'orario di lavoro al fine di rispettare il riposo, i giorni di congedo, le ferie e la privacy personale e il Real Decreto-ley 28/2020 il quale aggiunge il fatto che la disconnessione comporta una limitazione all'uso degli strumenti di comunicazione aziendale e dei mezzi tecnologici durante il periodo di riposo.

Analisi della Legge n. 81/2017

In Italia, il confronto parlamentare inizia con la presentazione presso la Camera dei Deputati del disegno di legge (ddl) 29 gennaio 2014, numero 14, recante “*Disposizioni per la promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro*” che ha condizionato i contenuti della legge numero 81 del 2017.⁴¹

Questa prima proposta ha simboleggiato un importante riferimento per la prima contrattazione aziendale che si è occupata del corrente fenomeno, anche se le prime sperimentazioni riguardanti il lavoro agile sono antecedenti.

Lo scopo del ricorso allo Smart Working è quello di accrescere la competitività delle aziende e avvantaggiare grazie al ricorso della tecnologia la conciliazione dei periodi tra il lavoro e la vita privata.

La Legge sul Lavoro Agile (Legge n.81/2017) ha definito lo Smart Working in tutti i suoi aspetti giuridici che vanno dalla regolamentazione dei diritti dello smart worker e il relativo controllo da parte del datore di lavoro, alla modalità con cui viene eseguita l'attività e ai relativi strumenti.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali afferma che la definizione di Smart Working pone l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto (come ad esempio: pc portatili, tablet e smartphone).⁴²

⁴¹ Dagnino, Emanuele, et al. *Guida pratica al lavoro agile dopo la legge 81/2017*. (2017).

⁴² Smart Working
www.lavoro.gov.it

Il 14 giugno 2017 è entrata in vigore la legge così intitolata: “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato.”⁴³

La legge fornisce un contorno chiaro su come sviluppare gli accordi bilaterali tra le parti e definisce i principi essenziali per la corretta attivazione. È stata suddivisa in tre capi, al capo primo viene disciplinata la tutela del lavoro autonomo (articoli da 1 a 17), al capo secondo viene regolamentato il lavoro agile (articoli da 18 a 24), infine al capo terzo si trovano le disposizioni finali (articoli da 25 a 26).

All’articolo 18 si trova la definizione di lavoro agile, il quale viene promosso attraverso l’esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilito dalle parti che può avvenire attraverso forme di organizzazione per obiettivi, fasi o cicli e senza alcun vincolo di orario o luogo di lavoro. Inoltre, viene promosso l’utilizzo di strumentazione tecnologica per svolgere l’attività lavorativa.

La prestazione deve essere eseguita all’interno di locali aziendali e in parte anche all’esterno senza il vincolo di una postazione fissa, con la sola limitazione della durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale che deriva dalla legge e dalla contrattazione collettiva.⁴⁴

Infine, il datore di lavoro è responsabile per quanto concerne la sicurezza del lavoratore e il funzionamento degli strumenti tecnologici affidati al lavoratore per l’esecuzione delle mansioni.

⁴³Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato.
www.gazzettaufficiale.it

⁴⁴ Il LAVORO AGILE o SMART WORKING nella Legge 22 maggio 2017, n. 81, nella Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 1° giugno 2017, n. 3 e nella contrattazione collettiva.
www.lavorosi.it

Tiraboschi, Michele. "Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro." *WP CSDLE "Massimo D'Antona"*, (2017).

Una volta all'anno il datore di lavoro deve consegnare un'informativa scritta al lavoratore dove vengono elencati i principali rischi legati alla modalità di svolgimento del rapporto di lavoro e il lavoratore è tenuto a contribuire per ridurli al minimo (Art. 22 l.81/2017).

Oltre agli aspetti collegati ai rischi per la salute, la legge raccomanda di aggiungere le istruzioni per il trattamento dei dati legati all'uso della strumentazione tecnologica con le raccomandazioni e gli accorgimenti per l'uso dei suddetti in Smart Working.

Il contratto deve essere stipulato per iscritto per provare la regolarità amministrativa, regola anche i tempi di riposo del lavoratore e può essere sia a tempo determinato che indeterminato.

Il recesso può avere luogo in un intervallo di tempo non minore a 30 giorni, mentre se si è in presenza di un giustificato motivo ogni contraente può recedere prima della scadenza del termine se il contratto è a tempo determinato, o senza preavviso nel caso dell'indeterminato (Art. 19 l. 81/2017).⁴⁵

Un aspetto molto importante che viene disciplinato dall'articolo 20 della legge riguarda il trattamento, il diritto all'apprendimento e la certificazione delle competenze del lavoratore.

Il dipendente che svolge la propria mansione in modalità di lavoro agile deve ricevere un trattamento normativo ed economico non inferiore rispetto ai lavoratori che svolgono la stessa all'interno dell'azienda.

Inoltre, il diritto alla formazione continua e alla periodica certificazione delle competenze è un diritto esplicitamente riconosciuto dalla legge per il lavoratore. Con lo scoppio della pandemia da Covid-19, l'utilizzo del lavoro agile è stato agevolato in quanto per avviarlo non era necessario l'accordo tra le parti e le regole di sicurezza che dovevano essere fornite dal datore di lavoro sono state sostituite da uno schema fornito direttamente dall' Inail.⁴⁶

⁴⁵ www.lavorosi.it

⁴⁶ Istituto nazionale Assicurazione Infortuni sul lavoro

È necessario che il datore di lavoro consegni sia al lavoratore che al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza un’informativa scritta nella quale vengono presentati i rischi riguardanti la modalità di esecuzione del rapporto di lavoro, il lavoratore è tenuto a collaborare nella realizzazione delle misure preventive per far fronte ai pericoli connessi alla prestazione di lavoro esterna ai locali aziendali.⁴⁷

Per quanto riguarda il potere di controllo e disciplinare, l’accordo riguardante il lavoro agile regola il controllo da parte del datore di lavoro sulla prestazione che esegue il lavoratore all’esterno degli uffici aziendali sulla base della disposizione dell’articolo 4 della legge del 20 maggio 1970 n.300 la quale vieta l’utilizzo di impianti audiovisivi o di altre apparecchiature per la sorveglianza a distanza.

Inoltre, vengono individuate le condotte che possono dar luogo all’applicazione di sanzioni disciplinari.⁴⁸ Se, diversamente, il datore di lavoro intende avvalersi di strumenti specifici per il controllo del lavoratore deve stipulare degli “Accordi Sindacali” e integrare la policy aziendale per informare sulla presenza di sistemi di monitoraggio.

L’Italia ha recepito la raccomandazione dell’Unione Europea per quanto riguarda il diritto alla disconnessione, infatti la legge prevede “le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro”.

Anche lavorando in Smart Working, il lavoratore ha diritto al riposo di 11 ore consecutive salvo casi in cui la mansione debba essere svolta in periodi frazionati durante la giornata e nel caso in cui ci siano accordi riguardanti la reperibilità.⁴⁹ Dunque, il lavoratore ogni 7 giorni ha diritto a 35 ore consecutive di riposo.

⁴⁷ Smart Working ed evoluzioni normative.
jobsinaction.it

⁴⁸ jobsinaction.it

⁴⁹ Decreto Legislativo 8 aprile 2003, n. 66

All'interno della legge viene ribadita la differenza dello SW con il Telelavoro, il quale è disciplinato rigidamente già dal 2002.

La disciplina del Telelavoro sia dal punto sostanziale che contrattuale è molto diversa da quella dello Smart Working, in quanto il lavoratore svolge la sua prestazione in un luogo diverso dai locali dell'azienda, ma la postazione di lavoro deve essere esplicitamente definita nel contratto come anche gli orari che non possono essere modificati unilateralmente dal lavoratore.

Inoltre, il lavoratore deve essere dotato di tutti gli strumenti necessari per svolgere la propria prestazione in modo ottimale.

Il Telelavoro è rigidamente disciplinato con i contratti di lavoro subordinato sia per il settore pubblico che per quello privato e si può classificare in⁵⁰:

- Telelavoro a domicilio, quando il lavoratore svolge i propri compiti dall'abitazione;
- Telelavoro mobile, se l'attività lavorativa viene svolta attraverso l'utilizzo di dispositivi elettronici come Personal Computer o Smartphone;
- Telelavoro remotizzato, si distingue in quanto la prestazione viene svolta da una sede "satellite";
- Telelavoro office to office, quando il lavoratore appartiene ad un gruppo internazionale e sparso per il mondo e collabora attraverso Internet;

Lo Smart Working viene considerato come un'evoluzione rispetto alla disciplina appena citata, proprio perchè si basa su una maggiore flessibilità e permette ancor più un miglioramento organizzativo.

Al fine di contrastare l'emergenza da Covid-19, l'articolo 96 del Decreto Rilancio 2020, convertito in legge nel luglio 2020 e il varato dal governo Conte, afferma che i lavoratori del settore privato con un rapporto di lavoro subordinato compatibile con le

⁵⁰ Telelavoro e Smart Working a confronto: come funzionano e quali sono le differenze.

caratteristiche della prestazione e con figli minori di 14 anni hanno diritto di continuare a fruire dello Smart Working fino al termine dell'emergenza⁵¹, ha inoltre previsto che per il 50% dei dipendenti della pubblica amministrazione applicati in mansioni che si possono svolgere da casa, lo Smart Working viene prorogato.

⁵¹ Smart Working, le novità del Decreto Rilancio.

Capitolo 3

Strumenti di programmazione e controllo

Sistemi di controllo di gestione

Il controllo assume un ruolo di rilievo nel governo delle imprese perchè rappresenta un supporto culturale e strumentale che diviene utile alla comprensione ed al miglioramento della performance aziendale.⁵²

Al centro del controllo di gestione vengono collocati gli obiettivi aziendali poiché indirizzano le decisioni di breve ma anche di medio/lungo periodo, producendo così indicazioni di supporto al processo di pianificazione.

L'allargamento della complessità all'interno delle organizzazioni ha generato delle situazioni nelle quali i meccanismi di controllo di gestione tradizionali si sono rivelati inadatti alle occorrenze aziendali.

Nei sistemi tradizionali di controllo di gestione, la fase di pianificazione viene focalizzata nel breve periodo. Per questo motivo, si accetta in maniera implicita che sia possibile differenziare un ciclo di lungo periodo che diventa oggetto della pianificazione strategica e un ciclo di breve periodo di cui si occupa il controllo di gestione.

Viene ipotizzato quindi che il piano strategico di un'organizzazione possa essere modificabile in una sequenza di piani di breve periodo e che il sistema di controllo di gestione debba ridursi a guidare l'impresa al conseguimento degli obiettivi relativi ad ognuno dei piani.⁵³

La misurazione dei risultati, in questo contesto, punta alla verifica degli obiettivi di breve periodo in particolare verifica l'utile d'esercizio e le determinanti economiche come costi e ricavi.

⁵² Lizza, Pierluigi. *Controllo di gestione e performance aziendale*. (2007).

⁵³ Azzone, Giovanni. *Sistemi di controllo di gestione: metodi, strumenti e applicazioni*. (2014).

Inoltre, l'analisi degli scostamenti adoperata come strumenti determinanti il budget flessibile e i costi standard i quali circoscrivono l'insieme dei fattori esogeni che possono condizionare i risultati dell'impresa a livello di domanda di ogni prodotto e al prezzo dei fattori produttivi ed esaminano tra i fattori controllabili dal management "l'efficienza statica"⁵⁴.

In un contesto stabile, dove è possibile stabilire in maniera rigida un piano strategico e scomporlo su piani mensili o annuali e dove le peculiarità dell'output siano limitate al volume realizzato e al prezzo, i sistemi tradizionali risultano come i più appropriati.

Al giorno d'oggi però solo una minima parte delle imprese lavora in un contesto definito come "statico", al contrario l'ambiente competitivo si caratterizza per essere molto articolato.

Il passaggio che è avvenuto dalle strategie basate sulla leadership di costo alle strategie basate sulla differenziazione e customizzazione del prodotto ha portato ad una grande complessità aumentando in questo modo la varietà di prodotti offerti dall'impresa, ampliando così le differenti aree geografiche e di conseguenza anche i mercati serviti.

Di pari passo con la differenziazione del prodotto è diventato essenziale il controllo della qualità, dei servizi e del tempo perciò i collegamenti all'interno dell'organizzazione devono essere gestiti in modo snello e integrato.

Questo cambiamento del contesto competitivo della maggior parte delle aziende ha portato ad una riorganizzazione dei modelli di controllo di gestione utilizzati tradizionalmente poiché in contesti così dinamici l'eccessiva focalizzazione sui risultati di breve periodo potrebbe portare la riduzione della competitività nel lungo periodo.

⁵⁴ Capacità di impiegare un ammontare ristretto di input per raggiungere un livello predeterminato di output in termini quantitativi e qualitativi.

Per svolgere le funzioni di supporto decisionale, motivazionale e di accountability nei confronti dell'esterno il sistema di controllo di gestione si divide in tre diversi "sistemi operativi":⁵⁵

- Il sistema di budgeting: coinvolge tutti i centri di responsabilità all'interno dell'organizzazione ed è un processo fondamentale per la negoziazione delle risorse.

Nella fase preventiva la finalità è quella di allocare le risorse disponibili in maniera ottimale, mentre nella fase consuntiva si fa riferimento ad un parametro che controlla se gli obiettivi prestabiliti sono stati raggiunti.

- Il sistema di performance measurement che consiste nel progettare sistemi di misurazione delle prestazioni per garantire l'allineamento delle misure alla strategia aziendale.

Garantisce inoltre, che l'organismo operi in modo efficace sia nel monitoraggio dei risultati che nella comunicazione alla direzione e nella guida per il raggiungimento dei risultati.

- Il sistema di reporting rappresenta lo strumento che permette al management di monitorare in modo costante la gestione dell'impresa, è inoltre rappresentato dai principali strumenti e da informazioni di sintesi che il top management utilizza per intervenire rapidamente per risolvere i problemi che sorgono.

Il controllo di gestione non rappresenta l'unica forma di controllo manageriale, esistono altre forme come il sistema dei controlli interni, il sistema del controllo strategico e quello integrato di risk management.

⁵⁵ Azzone, Giovanni. *Sistemi di controllo di gestione: metodi, strumenti e applicazioni*. (2014).

Il sistema di controllo di gestione supporta in modo efficace il processo decisionale di un'organizzazione solo se è costruito su un modello di impresa abbastanza significativo e solo se è in grado di fornire le informazioni tempestivamente.

Deve essere in grado di rispondere ai requisiti relativi agli indicatori che stanno alla base del sistema di controllo di gestione e all'impiego delle informazioni fornite dal controllo di gestione.

Essendo ogni impresa diversa dall'altra, un sistema di controllo di gestione potrebbe risultare adatto o inadatto ad una specifica impresa in un determinato periodo storico poiché il successo di ogni organizzazione dipende dalla coerenza delle scelte strategiche e organizzative in un dato contesto.

Inoltre, un altro compito del sistema di controllo è quello di favorire una migliore comprensione della performance aziendale sia nella dimensione economico-finanziaria che in quella non direttamente attribuibile ai valori di costo e di ricavo. Si tratta del profilo delle risorse intangibili come la cultura, lo stile di leadership, la creatività, la motivazione, l'esperienza, la fiducia e le competenze tecniche ed emotive come per esempio la qualità delle relazioni esterne e la sensibilità economica.

Il controllo assume quindi un ruolo di rilievo all'interno del governo delle imprese in quanto rappresenta un supporto culturale e uno strumentale indispensabile alla comprensione e al miglioramento della performance aziendale.⁵⁶

Lo scambio di idee, conoscenze, ed esperienze avvantaggia la crescita personale e professionale dei lavoratori e fluidifica la circolazione delle risorse intangibili le quali sono molto preziose per l'azienda e contribuiscono al continuo miglioramento del percorso formativo del singolo incoraggiando l'interazione in modo originale e creativo.

⁵⁶ Lizza, Pierluigi. *Controllo di gestione e performance aziendale*. (2007).

Il vantaggio competitivo, che storicamente si basava sui fattori materiali quali scorte e costo di produzione, passa ad essere definito anche sulla base della valutazione ed identificazione dei beni immateriali come innovazione e soddisfazione del cliente.⁵⁷

È necessario quindi creare all'interno dell'organizzazione la condivisione della finalità aziendale in modo tale da sensibilizzare i propri dipendenti verso i fattori critici di successo, cioè verso le condotte da valorizzare continuamente al fine di consentire il raggiungimento degli obiettivi che l'impresa ritiene strategici.

In questo modo le visioni personali e quelle aziendali si coniugano semplificando la strada che porta ad un maggior successo e l'organizzazione interagendo continuamente con i fattori esterni risponde alle sfide cercando di mantenere intatte le proprie condizioni di equilibrio.

Applicare lo Smart Working nell'azienda porterà delle conseguenze a livello organizzativo e richiederà di un approccio graduale al cambiamento, sarà necessario puntare al giusto equilibrio tra controlli formali e informali responsabilizzando gli smart worker attraverso la condivisione di norme e valori come la fiducia e l'impegno creando un senso di appartenenza e legame all'organizzazione.

L'avviamento all'interno dell'organizzazione di questa nuova cultura conduce ad una riorganizzazione del lavoro dei dipendenti implicando in questo modo un maggior livello di collaborazione tra i lavoratori e l'aumento dell'efficienza, in quanto viene favorito l'uso dei moderni strumenti tecnologici.

Viene promosso un nuovo modo di lavorare basato sulla maggiore flessibilità, è necessario lavorare per obiettivi e di conseguenza condividere gli spazi fisici e le risorse.

⁵⁷ Lucianetti, Lorenzo. "Balanced Scorecard e controllo aziendale." *Il contributo della scheda di valutazione bilanciata alla gestione aziendale*, (2004).

<http://www.aracneeditrice.it>

Per ottenere i risultati desiderati è necessario definire in modo ottimale le aspettative riguardo l'adozione dello Smart Working, assistere i lavoratori e formarli nei cambiamenti, condividere le nuove pratiche di lavoro e istruire il management.

La gestione degli obiettivi

Il primo passo che devono compiere le imprese per avere successo nel proprio business è quello di fissare definire degli obiettivi che devono essere chiari, sfidanti e misurabili.

Per delineare però la giusta strategia risulta fondamentale riuscire a constatare quali sono le risorse a disposizione per raggiungere gli obiettivi nel breve o medio lungo periodo.

Imparare a circoscrivere obiettivi efficaci all'interno delle organizzazioni significa precisare quello che si vuole ottenere per ottimizzare le probabilità di successo e la voglia di agire delle persone.

A livello pratico aiutano l'organizzazione a prendere una direzione, a mantenerla e ad accentrare le energie sul proprio lavoro per arrivare al traguardo desiderato.

Individualmente, aiutano a mantenere elevate le performance personali e a dimostrare di essere efficaci sostenendo l'autostima e la percezione di una migliore "self-efficacy".

La gestione degli obiettivi risulta molto efficiente poiché consente di raggiungere dei risultati in quei contesti organizzativi caratterizzati dal decentramento delle responsabilità e dove l'autonomia nei processi decisionali viene vista come un principio cardine al fine di ottenere la massima collaborazione delle risorse umane al raggiungimento dei risultati aziendali desiderati.

Con l'adozione in azienda dello Smart Working, lavorare per obiettivi anziché per tempo può rendere in modo maggiormente pianificabile l'attività lavorativa da remoto. Agli smart worker viene richiesto di saper lavorare in autonomia, ma con l'obiettivo che i lavoratori non si sentano soli e isolati.

Lavorare per obiettivi è una soft skill molto considerata e apprezzata dai recruiter nelle organizzazioni, infatti il lavoratore deve sentire le proprie esigenze esattamente allineate a quelle dell'azienda in modo tale da non essere controllato di continuo.

In azienda gli obiettivi possono essere definiti giornalmente, settimanalmente, mensilmente o annualmente e vengono distinti poi a seconda che siano quantitativi (come per esempio porre una soglia di vendite mensile) o qualitativi (legati per esempio al post-vendita e quindi all'assistenza del cliente).

Il metodo S.M.A.R.T

Gli obiettivi possono essere definiti attraverso una metodologia del tutto nuova definita come il metodo S.M.A.R.T, termine introdotto da Peter Drucker nel 1954 nel suo libro *“The Practice of Management”* e poi elaborato da G.T. Daron, consulente aziendale nel suo articolo *“There is a SMART way to write a management goals and objectives”* (1981).

È una delle tecniche più diffuse sia nelle grandi aziende sia nelle piccole imprese.



Fig.: L'importanza di definire obiettivi SMART⁵⁸

L'acronimo circoscrive per ciascuna lettera una peculiarità che l'obiettivo deve avere per poter essere tramutato nel risultato ambito:

- Specific, significa che qualunque obiettivo che l'azienda definisce deve essere specifico, chiaro e tangibile per poter attuare la corretta strategia. Affinchè lo scopo sia specifico deve rispondere alle cinque domande "W"⁵⁹: What, cosa si vuole realizzare? Why, perchè l'obiettivo è importante? Who, chi

⁵⁸ L'importanza di definire obiettivi SMART.

www.coachinggroup.it

⁵⁹ Obiettivo S.M.A.R.T

www.accademiapnl.com

è coinvolto? Where, dove si trova? Which, quali risorse o limiti sono coinvolti?

- **Measureable**, è necessario che l'obiettivo sia misurabile in termini di strategia aziendale ed in termini economici.

Bisogna poter controllare i progressi attraverso un procedimento per capire quanto manca al suo conseguimento per eventualmente ricalibrarlo o comprendere se il risultato atteso sia stato raggiunto.

- **Achivable**, ovviamente l'obiettivo deve essere realizzabile e deve essere realistico e ciò viene carpito approfondendo le risorse che l'organizzazione ha a disposizione.

Non risulta ideale fissare obiettivi troppo facili da raggiungere perchè riducono la creatività, ma se l'azienda li fissa in modo irrealizzabile o privi di un'analisi corretta di fattibilità potrebbe incorrere in un effetto contrario allo scopo, ovvero la diminuzione della motivazione.

- **Realistic**, l'obiettivo non deve distanziarsi troppo da ciò che l'azienda vuole ottenere, deve essere stimolante e raggiungibile in termini di mezzi, competenze e risorse.

- **Time Related**, risulta indispensabile stabilire fin dal principio in che lasso di tempo l'obiettivo deve essere raggiunto, è necessario dare la priorità a quelli urgenti.

Se l'obiettivo dovesse richiedere un arco temporale lungo, sarebbe necessario fissare delle scadenze intermedie per controllare il procedimento.

Il metodo S.M.A.R.T è nato dalla filosofia del Management by Objectives (MBO).

Viene definite NUM, un obiettivo che ha in comune con gli obiettivi SMART la rilevanza, il legame con il tempo, la specificità e la raggiungibilità, ma Non è Univocamente Misurabile (NUM).

Generalmente sono obiettivi di tipo qualitativo legati allo sviluppo di determinate competenze e conoscenze oppure sono legati all'adozione di uno specifico comportamento all'interno dell'organizzazione.

Management By Objectives (MbO)

Il Management by Objectives è stato teorizzato da P. F. Drucker nel 1954, il quale ha formulato questo nuovo approccio per rendere la gestione organizzativa più efficiente basandola sul principio secondo cui si ottengono delle performance migliori se prima vengono condivisi gli obiettivi tra le persone.

Questo termine è stato poi sviluppato da numerosi studiosi negli anni '80 ed ha avuto una portata rivoluzionaria in quanto supera le rigidità delle gerarchie e istituisce all'interno dell'organizzazione una "democrazia competitiva" conoscendo gli obiettivi e allineandoli a quelli dell'azienda.

L'approccio MBO richiede che i manager all'interno dell'organizzazione impostino specifici obiettivi che devono essere raggiunti in futuro, inoltre consiste nell'incoraggiare gli individui chiedendo cosa si può fare in più spronando la creatività e la vitalità nell'azienda.⁶⁰

Questo approccio è molto dinamico in quanto gli obiettivi variano nel tempo in funzione di molteplici variabili come i costi, le risorse umane e i tempi che vengono messi a disposizione per il raggiungimento degli scopi, inoltre, ampliando il processo decisionale i collaboratori sono più determinati a risolvere le complicazioni in modo brillante mostrando la flessibilità nell'affrontare ogni situazione.

Nelle aziende che non utilizzano il Management by Objectives la maggior parte degli obiettivi pianificati sono diretti verso il basso, cioè vengono comunicati da un livello manageriale ad un altro e ai subordinati viene semplicemente detto cosa fare e in che modo poi saranno valutati o ritenuti responsabili.

Mentre nell'approccio MBO viene inserito l'elemento di dialogo in questo processo di passaggio tra livelli organizzativi, infatti, il manager spiega obiettivi e misure specifiche

⁶⁰ Thomson, Thomas M. "Management by objectives." (1998).

al proprio subordinato e anch'esso potrà contribuire ad una migliore realizzazione del lavoro apportando misure diverse che ritiene più appropriate.

Insieme sviluppano quindi degli obiettivi specifici e definiscono un periodo entro il quale il lavoro deve essere finito raggiungendo lo scopo desiderato.

Possono essere inserite delle riunioni occasionali per verificare i progressi e alla fine il subordinato potrà essere promosso oppure trasferito per svolgere una mansione diversa.

In ogni caso, qualunque sia il risultato, il personale ha contribuito ad una parte nella definizione dei compiti e si è impegnato a raggiungere gli obiettivi predefiniti.

L'approccio MBO varia notevolmente da organizzazione a organizzazione sulla base di quanto la struttura aziendale sia predisposta e organizzata e sulla base di quanti subordinati sono autorizzati a contribuire alla formazione degli obiettivi.

Può essere un metodo formale caratterizzato da una precisa pianificazione, da revisioni costanti su base trimestrale o semestrale ed è contraddistinto soprattutto da tecniche specifiche di valutazione, oppure può essere completamente informale e gli obiettivi vengono discussi collettivamente senza delle regole precise.

Indipendentemente dalla forma che l'approccio MBO prende, è sicuramente un processo che aiuta a⁶¹:

- Dirigere l'attenzione dei manager verso i risultati;
- Forzare i membri dell'organizzazione a impegnarsi per raggiungere uno o più obiettivi specifici;
- Facilitare il pensiero del personale a focalizzarsi sulle esigenze future della loro organizzazione e alla definizione degli obiettivi per soddisfare queste esigenze;
- Fornisce al management degli strumenti per sfruttare al meglio la risorsa più grande che esiste all'interno dell'organizzazione: le persone.

⁶¹ Thomson, Thomas M. "Management by objectives." (1998).

In questo ambito assume una particolare importanza il concetto di Knowledge Management (management della conoscenza) perchè i processi competitivi sono diventati più dinamici, le imprese a causa della globalizzazione hanno bisogno di rivedere continuamente la propria idea di business e di investire nell'innovazione in quanto i prodotti e i servizi che vengono offerti sono caratterizzati da un alto contenuto di conoscenza.

I manager sono sempre più consapevoli che il valore di mercato di un'impresa è sempre meno legato alle sue risorse tangibili (fisiche e finanziarie), e sempre più strettamente dipendente dagli asset intangibili che è in grado di creare attraverso attività di knowledge-based (Fontana e Caroli, 2003).⁶²

Il capitale intellettuale si trova oggi a determinare il successo di un'impresa poiché l'azienda non si occupa solo di acquisire conoscenze e trasformarle in beni, la circolazione delle informazioni e la loro condivisione diventa un fattore di successo.

L'approccio delle aziende al management della conoscenza avviene in modo graduale e segue un'evoluzione nella quale i processi di knowledge management diventano sempre più persuasivi.

Quando diviene parte della cultura aziendale, l'organizzazione assume una struttura più flessibile dove ogni area è coinvolta nella condivisione e nella creazione di conoscenza.

Le tecnologie informatiche che si inseriscono in un contesto culturale idoneo alla condivisione, assumono un ruolo indispensabile nei processi di creazione della conoscenza perchè avvantaggiano la connessione tra le persone all'interno dell'organizzazione permettendo di condividere il know-how anche con membri distanti geograficamente.

⁶² Profili, Silvia. *Il knowledge management. Approcci teorici e strumenti gestionali*, (2004).

Theory of goals

Edwin A. Locke e Gary P. Latham elaborarono una teoria sulla definizione degli obiettivi, in particolare si focalizzarono sulla definizione degli obiettivi riguardanti la motivazione dei dipendenti nei contesti organizzativi.

Con la pubblicazione nel 1990 del loro fondamentale lavoro “A Theory of Goal Setting & Task” sintetizzarono oltre 25 anni di studi su centinaia di casi dimostrando un legame significativo tra la definizione degli obiettivi e la motivazione sul posto di lavoro.

Viene evidenziato come gli obiettivi possono essere utilizzati per regolare il comportamento e migliorare le prestazioni e i relativi risultati.

La teoria mira a spiegare il motivo secondo cui alcuni individui abbiano prestazioni migliori di altri, a parità di competenze e conoscenze la disuguaglianza nella performance scaturisce dalla diversità nel livello di motivazione e da come gli obiettivi vengono definiti e gestiti all'interno dell'organizzazione.

In modo più specifico vengono analizzate due principali peculiarità degli obiettivi in relazione alla performance⁶³:

- Il contenuto: si riferisce all'obiettivo o al risultato che viene definito nell'azienda. Dal 1990 lo studio si focalizza sull'effetto del grado di specificità dell'obiettivo e sul livello di difficoltà del punteggio nei diversi compiti in molti contesti diversi. Le caratteristiche del contenuto riguardano due aspetti che sono la specificità dell'obiettivo che può variare da “vaga” a “specifica” e la difficoltà che può essere “moderata”, “media”, “difficile” o “impossibile”. Ovviamente questo concetto dipende dalla relazione tra la persona chiamata a svolgere il compito e le sue capacità.

⁶³ Locke, Edwin A., and Gary P. Latham, eds. *New developments in goal setting and task performance*. (2013).

- L'intensità: si riferisce agli sforzi necessari che servono per raggiungere l'obiettivo desiderato, dipende dalla posizione dell'obiettivo nella gerarchia della persona e dalla misura in cui l'individuo è impegnato nel raggiungimento dello stesso.

I due fattori che incidono particolarmente sull'intensità dell'obiettivo sono l'impegno e la cognizione. Per quanto riguarda l'impegno, l'obiettivo deve essere possibile, importante o adeguato. Deve essere quindi oggettivamente raggiungibile e soggettivamente raggiungibile, quindi la persona deve ritenersi in grado di farlo.

Per l'importanza o l'adeguatezza significa che non deve entrare in conflitto con gli obiettivi aziendali o con le convinzioni della persona che deve realizzarlo.

Inoltre, l'individuo deve avere la cognizione della propria conoscenza. Deve partecipare alla definizione dell'obiettivo e completare il processo attraverso un feedback adeguato.

I due risultati principali⁶⁴ che estrapolarono da quasi 400 studi empirici che hanno portato allo sviluppo della teoria sulla definizione degli obiettivi furono in primo luogo il fatto che esiste una relazione lineare tra il grado di difficoltà dell'obiettivo e la performance, infatti Locke (1967) trovò che la prestazione dei partecipanti allo studio che avevano gli obiettivi più difficili da conquistare era più alta del 250% rispetto a quelli con gli obiettivi più facilmente raggiungibili.

Egli derivò la funzione sulla base di 12 risultati degli studi e giunse alla conclusione che in tutti i casi la funzione era lineare eccetto nel caso in cui i partecipanti raggiungevano il limite nelle loro abilità. In secondo luogo, viene evidenziato dagli studi come obiettivi difficili portano a performance migliori rispetto ad obiettivi vaghi o peggio a lavorare senza alcuno scopo. The goal setting theory afferma quindi che il meccanismo secondo il quale uno specifico obiettivo elevato porta a quadruplicare il livello delle performance.

⁶⁴ Locke, Edwin A., and Gary P. Latham, eds. *New developments in goal setting and task performance*, (2013).

Objectives and Key Results method (OKR)

Gli OKR, acronimo di Objectives and Key Results, devono la loro paternità a cavallo tra gli anni '70 e '80 ad Andy Grove ex CEO di Intel e sono definiti come un framework che viene utilizzato per progettare l'allineamento degli obiettivi e dei risultati che l'organizzazione vuole raggiungere.

Questo metodo oggi viene utilizzato da molte aziende tecnologiche come Google, Facebook, Spotify e Uber ed è un approccio molto adeguato alle imprese che lavorano con metodologie agili come lo Smart Working poiché consentono di definire un ciclo di obiettivi più rapido, generalmente in tre mesi.

Diversamente dai metodi di valutazione tradizionale, gli OKR non sono uno strumento per la misurazione delle performance ma vengono considerati come un dispositivo utilizzato dai manager per assicurarsi di seguire una direzione comune, inoltre, i risultati raggiunti con questo approccio non devono mai essere connessi a dei bonus. L'organizzazione deve fissare un unico obiettivo molto ambizioso nel lungo periodo, in seguito vengono fissati gli obiettivi per esempio per area aziendale che devono essere qualitativi e soggettivi, infine possono essere suddivisi in un arco temporale per essere valutati.

I risultati chiave, o key results, devono essere specifici e concreti e soprattutto coerenti con l'obiettivo aziendale fissato inizialmente, devono essere trasparenti per arginare le difficoltà comunicative tra i vari reparti e in modo tale da essere conosciuti da tutto il personale per poter confrontare anche le performance passate.

Si basano⁶⁵ su degli indicatori economico-finanziari come per esempio la crescita dei ricavi o la marginalità e su altri tipi di parametri decisi dal management che possono essere per esempio il numero di contratti acquisiti nel trimestre, inoltre, è necessario che per ogni obiettivo non ci siano più di cinque risultati chiave da raggiungere.

⁶⁵ OKR: Objectives and Key Results

Un ulteriore aspetto fondamentale di questo metodo è che gli obiettivi vengono fissati con una logica bottom-up, quindi ciascun individuo definisce i propri obiettivi in funzione della strategia aziendale per il periodo predisposto ed è responsabile dei risultati connessi, per questo motivo rappresentano un metodo di motivazione per i dipendenti i quali metteranno in atto dei meccanismi di autoregolazione degli sforzi.

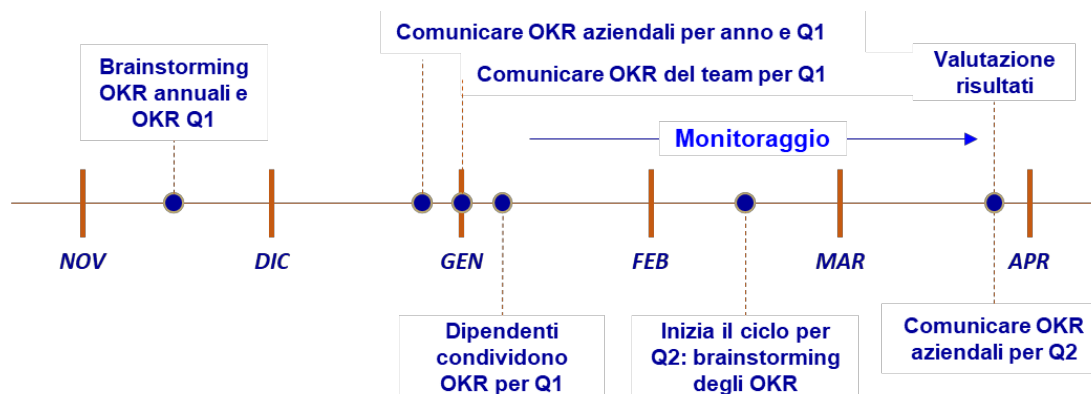


Fig.: Esempio di un generico ciclo di definizione, comunicazione e valutazione degli OKR

È importante notare la differenza tra la definizione degli obiettivi tramite i KPI e gli OKR, infatti mentre i KPI misurano le performance e l'output di processi già in essere, gli OKR consentono di prendere in considerazione obiettivi futuri e grandi progetti esplorando così nuovi territori.

Inoltre, è fondamentale capire che i KPI e OKR non si escludono a vicenda poiché grazie ai KPI siamo in grado di controllare le performance e identificare i problemi, mentre con gli OKR abbiamo una bussola da utilizzare per migliorare i processi e risolvere i problemi e per promuovere il cambiamento.⁶⁶

L'applicazione di questo metodo può portare dei notevoli benefici all'impresa, in primo luogo è possibile controllare sia le iniziative di gruppo che quelle individuali attraverso il costante controllo nonostante venga mantenuta l'autonomia di azione dei singoli, in secondo luogo i progetti non vengono più gestiti attraverso la limitazione dei budget e

⁶⁶ www.improntasrl.com

del tempo, ma saranno vincolati anche alla qualità del risultato nonostante non siano legati ad un sistema di compensi. Infine, la valutazione trimestrale dei risultati e la trasparenza di questi, assicura un buon coordinamento tra il team di lavoro e le Business Unit aziendali.

Concludendo, si può affermare che promuovendo un clima di collaborazione e favorendo una gestione autonoma del lavoro si facilita un controllo costante ma non invasivo da parte del management e sono queste le caratteristiche che stanno alla base di una gestione efficiente e che portano al successo quando l'azienda adotta un approccio di Smart Working.

Balance Scorecard e Smart Working

La Balance Scorecard (BSC) viene definita come uno strumento di supporto nella pianificazione e controllo strategico dell'impresa che traduce la strategia in un insieme coerente di indicatori di performance, in modo da facilitarne la misurabilità.⁶⁷

Questo strumento è stato ideato da R. Kaplan e D. Norton nel 1992 e si pone l'obiettivo di aggiustare i limiti dei modelli tradizionali e di tradurre le strategie competitive in indicatori di performance assicurando il giusto equilibrio per le prestazioni nel breve termine.

Kaplan e Norton hanno progettato la BSC per aiutare l'impresa ad orientarsi verso il futuro e non restare ancorata all'andamento passato del mercato, il successo dello strumento è dato dall'abilità aziendale di bilanciare coerentemente la metodologia all'organizzazione.

L'impresa viene analizzata secondo quattro variabili diverse:

1. Prospettiva di sviluppo, rappresenta la capacità dell'azienda di crescere e innovarsi concentrandosi in determinati fattori come, per esempio, la qualificazione e l'innovazione sia del personale che dell'azienda, ad esempio, attraverso corsi di formazione fornendo informazioni critiche all'organizzazione al fine di migliorare l'interazione tra gli attori.
2. Prospettiva del processo, descrive l'innovazione del processo, lo sviluppo del prodotto, la produzione e la fornitura, la commercializzazione e il servizio post-vendita.⁶⁸

⁶⁷ Il modello della Balance Scorecard, un buon sistema di controllo di gestione richiede più indicatori.
www.strategiaecontrollo.com

⁶⁸ Romanenko, O. A. "Caratteristiche direzione verso l'esterno nella mappa strategic degli obiettivi aziendali." (2014).

Attraverso l'auto analisi dell'organizzazione vengono individuate le aree con maggiori criticità in modo tale da eliminarle.

3. Prospettiva del cliente, inerente alla customer satisfaction, alla fidelizzazione e alla redditività del cliente. Analizza non solo l'opinione del cliente verso l'azienda, ma anche il giudizio verso il prodotto sulla base della quota di mercato e della segmentazione.
4. Prospettiva finanziaria, viene analizzata attraverso i principali indicatori finanziari tradizionali di bilancio come i margini, i flussi e gli indici.

Inoltre, è formata da ulteriori quattro caratteristiche:

- a. La strategia dell'impresa e la conseguente mission vengono valutate non più attraverso un'ottica bottom-up, ma top-down;
- b. La BSC, come già anticipato, tende ad orientare l'impresa verso gli obiettivi futuri;
- c. Le misurazioni interne ed esterne vengono integrate al fine di aiutare l'impresa ad un'allocazione delle risorse più efficiente e per ottenere maggiori informazioni sulle scelte attuate in precedenza;
- d. Assiste il management a mettere a fuoco gli indici rilevanti e a non disperdere energie per esaminare dei dati non rilevanti;

Key Performance Indicator – KPI

I KPI sono indicatori di performance o indicatori chiave di prestazione che riflettono i fattori critici di successo per un'organizzazione. Vengono utilizzati per misurare i risultati conseguiti e possono essere definiti usando varie metodologie a seconda del tipo di modello di business adottato dall'azienda.

Spesso vengono impiegati dalle aziende in modo non consono e ciò porta ad un tracciamento delle informazioni non utile per individuare le scelte strategiche più competitive.

Possono essere utilizzati oltre che come uno strumento di controllo, anche per pianificare e programmare le attività future secondo un'ottica di miglioramento inoltre, il management può utilizzarli laddove esistano dei gap tra obiettivi attesi e obiettivi raggiunti mettendo in atto azioni doverose per perfezionare lo scostamento.

Vengono generalmente suddivisi in quattro tipi: gli indicatori generali che misurano il volume del lavoro, gli indicatori di qualità i quali valutano l'output del processo secondo determinati standard che possono essere per esempio la soddisfazione del cliente, indicatori di costo e infine gli indicatori di tempo che misurano il tempo di risposta.



Fig.: Key Performance Indicators ⁶⁹

⁶⁹ Essential Key Performance Indicators.

www.clock-software.com

Un indicatore di performance per essere efficace deve avere queste caratteristiche⁷⁰:

- Gli obiettivi del risultato devono essere chiari, misurabili, devono essere facili da reperire e oggettivi;
- È necessario renderli misurabili, servono delle misurazioni dirette e certe, inoltre, devono essere ottenute sempre nella stessa maniera;
- Bisogna focalizzarsi sull'informazione finale che l'indice fa emergere, cercando di comprendere se sussiste un miglioramento o un peggioramento della performance in modo tale da modificare la strategia dell'organizzazione;
- I dati che emergono devono essere contestualizzati o aggregati poiché talvolta un indice visto singolarmente non risulta significativo per l'analisi;
- È necessario stabilire delle soglie che creano dei limiti inferiori e superiori nei quali un KPI viene visualizzato e dove viene analizzato lo scostamento dal valore che l'azienda vuole raggiungere;
- I dati devono essere aggiornati con frequenza in un arco di tempo predefinito che può essere un mese o tre mesi;
- Le misurazioni devono essere documentate per creare una storia e per poter appurare delle anomalie o dei miglioramenti nella propria performance;
- I risultati devono essere inseriti in software per rendere la raccolta più facile e per poter rendere le decisioni manageriali più affidabili.

Per misurare i benefici in un progetto di Smart Working possono essere definiti dei KPI i quali devono osservare principalmente tre elementi: come si svolgono le attività procedurali, in che modo valutare l'efficacia di interazione tra le diverse funzioni e quali sono le prestazioni legate ai processi per le attività ritenute più ripetitive.

Possono essere presi dei KPI di reazione, che si basano sulla presa in carico delle varie richieste, dei KPI di pianificazione che prendono in considerazione i tempi di risposta nella distribuzione dei compiti e nell'allineamento del team, oppure dei KPI di

⁷⁰ KPI- Key Performance Indicator

www.headvisor.it

risoluzione che esaminano la quantità di tempo richiesto per svolgere le attività richieste o per risolvere problemi.

Misurare la produttività in un progetto SW permette in primo luogo di innescare comportamenti positivi nelle persone ottenendo dei miglioramenti nelle performance, e in secondo luogo di orientare al meglio la leadership dei manager verso approcci di delega, responsabilizzazione e valutazione dei risultati.

I benefici che vengono raggiunti devono essere costantemente monitorati e comunicati sia all'interno dell'azienda sia all'esterno in modo da poter costruire veri e propri casi aziendali e valutazioni sul reale ritorno degli investimenti effettuati.

Una volta definiti i Key Performance Indicator per un progetto di Smart Working, si può andare a costruire il cruscotto di un'ipotetica Balance Scorecard che si compone di 4 aree⁷¹:

1. L'area finanziaria, dove vengono analizzati i processi e i lavoratori dal punto di vista economico. Tipicamente vengono presi in considerazione i costi e il rispetto delle tempistiche e il risultato generale è legato al fatturato o ai volumi prodotto;
2. Nell'area dedicata ai clienti possono essere inseriti degli indicatori che valutano il servizio fornito ai clienti in termini di qualità, gli indicatori potrebbero riguardare il numero di progetti svolti oppure il numero di chiamate o e-mail effettuate;
3. L'area dedicata all'innovazione è fondamentale in un progetto di Smart Working e viene valutata solitamente sulla base del numero di idee e di potenziamenti che l'azienda riesce a generare in un dato arco temporale, oppure può essere determinata sul numero di iniziative proposte e di partecipanti;

⁷¹ Smart Working: come implementarlo in azienda.

4. Per quanto riguarda il business interno, lo SW procede se i collaboratori all'interno dell'azienda partecipano attivamente alle attività e se il livello di interazione tra le diverse aree è elevato. Per misurare questo può essere considerato il tempo passato nelle aree comuni altrimenti la quantità di post divulgati nell'intranet aziendale.

Leadership

Risulta difficile definire in un'unica parola il termine leadership perché si tratta di un argomento complesso e molto diversificato.

La leadership può essere considerata come uno dei fattori maggiormente in grado di poter fare la differenza quando si tratta di lavorare in gruppo in quanto è uno dei fattori che influenza maggiormente le prestazioni.

Non esiste una definizione unica di questo concetto poiché gli studiosi ne danno spiegazioni ponendo enfasi su aspetti diversi, ma in concreto si può dire che riguarda l'abilità di influenzare gli altri a raggiungere determinati obiettivi.

Probabilmente la maggior parte dei ricercatori sarebbe d'accordo, almeno in linea di principio, che il concetto di leadership può essere definito in termini di un processo di influenza che si verifica tra i leader e i suoi seguaci e viene spiegato dalle caratteristiche e dai comportamenti del leader, dalle percezioni dei follower e dal contesto in cui si verifica il processo di influenza.⁷²

Al centro della leadership si può trovare l'attributo della credibilità, la quale viene solitamente guadagnata attraverso degli approcci etici e trasparenti, ma trattandosi di un processo, non è possibile definire delle caratteristiche.

Fin dal principio sono state evidenziate due concezioni di leadership opposte che vengono riassunte in modo ottimale nel 1960 da Douglas McGregor nella "Teoria X-Teoria Y".

La Teoria X, influenzata dal "management scientifico" di F.W. Taylor, assume che la maggior parte degli individui all'interno di un'azienda preferisca non assumersi responsabilità in quanto non ama il proprio lavoro e non ha molta ambizione. Le persone desiderano arrivare soprattutto ad una sicurezza economica che può facilmente essere motivata e supervisionata dai manager attraverso i meccanismi di

⁷² Day, David V. "Leadership." (2012).

controllo dei propri dipendenti e quindi tramite punizioni (per esempio il richiamo o il licenziamento) e premi (che possono essere bonus in denaro o bonus materiali).

Attraverso questo stile di gestione è necessario fornire dei compiti precisi e molto rigidi, inoltre si tende a dare la colpa dei malfunzionamenti alle persone senza prendere in considerazione gli altri fattori come la mancanza di una formazione adeguata, la mancanza di politiche o procedure aziendali corrette.

La teoria Y ritiene invece che i collaboratori abbiano una buona capacità di problem solving se applicano alle proprie mansioni un atteggiamento proattivo.

Inoltre, afferma che a determinate condizioni le persone che fanno parte dell'organizzazione impareranno ad accettare le responsabilità e cercheranno di raggiungere in autonomia gli obiettivi definiti.

La teoria vuole far notare che se il manager ha una visione positiva dei propri subordinati, potrà creare un ambiente che incentiva alla best performance.

In quest'ottica, diventa un aspetto fondamentale per qualsiasi organizzazione lo sviluppo delle risorse umane.

TEORIA X	TEORIA Y
<p>1. Le persone in genere non amano lavorare; lo evitano quando possono.</p> <p>2. Le persone devono essere costrette e spaventate con la minaccia di punizioni affinché lavorino. Richiedono una stretta direzione quando lavorano.</p> <p>3. Le persone preferiscono effettivamente essere guidate.</p> <p>Tendono a evitare la responsabilità e mostrano poca ambizione. Sono interessate solo alla sicurezza.</p>	<p>1. Il lavoro è un'attività naturale, al pari del gioco o del riposo.</p> <p>2. Le persone sono capaci di auto-dirigersi e di autocontrollarsi se sono coinvolte negli obiettivi.</p> <p>3. Le persone generalmente si impegnano negli obiettivi organizzativi se sono ricompensate per farlo.</p> <p>4. Il dipendente tipico può imparare ad accettare e a cercare la responsabilità.</p> <p>5. Il tipico individuo possiede immaginazione, ingegnosità e creatività.</p>

fig.: Teoria della X e della Y⁷³

⁷³ McGregor, Douglas, and Joel Cutcher-Gershenfeld. *The human side of enterprise*. (1960).

I manager dovrebbero aver ormai capito che i collaboratori hanno necessità di vedere i propri bisogni soddisfatti secondo la scala delle priorità descritta da Maslow (1954) in modo tale da riuscire a trasformare in maniera stimolante l'ambiente di lavoro e poter rendere le persone più autonome nelle decisioni e nel prendersi delle responsabilità. Se nelle organizzazioni continueranno a prevalere i criteri espressi dalla teoria della X, le persone non potranno esercitare e sviluppare la loro creatività e non riusciranno a migliorare il loro livello professionale restando in disparte rispetto agli obiettivi da raggiungere stabiliti dall'azienda.⁷⁴

L'applicazione di una teoria non esclude la compresenza della seconda poiché all'interno di un'azienda può essere utilizzata per l'80% la teoria Y e per il restante 20% la teoria X.

Maslow, dopo aver messo in pratica la teoria della Y in un'azienda californiana, notò come un'organizzazione che si basa unicamente su questa assunzione non può avere successo perchè risulta necessaria una direzione strutturata.

Per decenni è sempre stato premiato il capo che riusciva a maneggiare le persone come oggetti, il veterano pronto a tutto, poiché prevaleva il dominio verticale della gerarchia aziendale. Le gerarchie rigide però hanno iniziato a deteriorarsi nel corso degli anni Ottanta principalmente a causa della globalizzazione e dell'avvento delle nuove tecnologie dell'informazione.

Oggi, il capo-veterano può essere considerato come un "fossile del passato", il futuro aziendale è tutto dalla parte delle abilità interpersonali.⁷⁵

⁷⁴ Brondino, Giuseppe. "LA LEADERSHIP PARTECIPATA La cogestione della leadership."

⁷⁵ Goleman, Daniel. *Leadership emotiva*. (2013).

Nuovo concetto di leadership: La leadership agile e la leadership intelligente

Molte aziende falliscono, non perché fanno qualcosa di sbagliato o lo fanno in modo mediocre, ma perché continuano a fare quella che era la cosa inizialmente giusta per troppo tempo e cadono vittime della rigidità del loro modello di business.

Di fronte a discontinuità, alle continue spaccature e all'intensa concorrenza globale, le imprese devono trasformare i propri modelli di business più velocemente, più frequentemente e in maniera più ampia rispetto al passato.

La leadership e la cultura aziendale possono per un'organizzazione costituire il maggiore ostacolo oppure la più grande opportunità.

Al giorno d'oggi, per supportare il cambiamento agile di un'azienda risulta indispensabile il fatto che il top management riesca a guidare un cambiamento epocale attraverso il giusto mindset che comporta la costruzione di un ecosistema collaborativo basato sulla fiducia, sulla flessibilità e dove le competenze e l'autonomia dei dipendenti hanno la priorità.

Le aziende si trovano ad affrontare delle trasformazioni che avvengono in maniera esponenziale come non era mai accaduto nei periodi precedenti e delle grandissime sfide come l'hyper competition in quanto nei mercati non esistono più le barriere all'ingresso e anche le start up possono raggiungere in poco tempo delle quote di mercato importanti riuscendo ad interfacciarsi a livello globale mantenendo contenuti i costi del proprio prodotto o servizio.

Inoltre, grazie alla condivisione delle informazioni, la conoscenza non è più vista come un privilegio ma come un vantaggio limitato nel tempo. Per questo risulta importante riuscire ad innovarsi costantemente ed è fondamentale coinvolgere nuovi talenti all'interno delle organizzazioni.

Il modello di "leadership agile" è un modello che ha come caratteristiche quelle di essere veloce, reattivo e propenso al rischio, la figura di un leader agile è in grado di

adattarsi con tutto quello che accade nell'ambiente circostante e nella società, inoltre si concentra su come massimizzare la produttività e il lavoro di squadra⁷⁶.

Riconosce il ruolo fondamentale degli strumenti e delle strategie volte al risparmio del tempo aventi effetti positivi sulla creatività, sulla produttività di ogni individuo e sulla partecipazione ai processi aziendali.

La filosofia agile è in grado di supportare l'incremento delle pratiche legate allo smart working le quali mirano a soddisfare i clienti, allineare le organizzazioni e i dipendenti nella cosiddetta configurazione della "triple-win" (flessibilità, autonomia e collaborazione).

Accanto alla nozione di leadership agile, si trova il concetto di leadership intelligente (smart leadership) il quale è molto importante nella creazione di una visione del cambiamento all'interno di un'organizzazione in quanto significa per il management essere agili e flessibili per dare energia alle persone per ottenere il massimo rendimento attraverso i loro talenti.

La leadership intelligente, come la leadership agile, riguarda la ricerca di un equilibrio tra l'ottenimento dei risultati persuadendo e attraendo i dipendenti (soft power) e utilizzando ricompense e punizioni (hard power).⁷⁷

Il comportamento di "leadership intelligente" viene definito come un atteggiamento che emerge in modo naturale nei contesti dove viene adottato lo smart working per stimolare il cambiamento e generare innovazione nei modi di pensare al lavoro.⁷⁸

Questo modello di leadership mette al centro di ogni processo, organizzato coerentemente secondo i principi di agilità, fiducia, responsabilità e autonomia, l'individuo.

⁷⁶ Prasongko, Angga e Tri Adianto. "IL RUOLO DEL MODELLO DI LEADERSHIP AGILE COME VANTAGGIO COMPETITIVO PER IL LEADER FUTURO NELL'ERA DELLA GLOBALIZZAZIONE E DELLA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE 4.0". (2019).

⁷⁷ Iannotta, Michela, Chiara Meret, and Giorgia Marchetti. "Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis." *Frontiers in Psychology* 11 (2020): 2448.

⁷⁸ Prasongko, Angga e Tri Adianto.

I leader, attraverso i comportamenti etici e una chiara visione dell'organizzazione, contribuiscono a creare il cambiamento determinando in questo modo l'allineamento degli obiettivi e dei valori sia organizzativi che individuali consentendo una "triple win" in cui le esigenze dell'impresa, dei dipendenti e dei clienti sono soddisfatte.

Risulta importante il processo di gestione del cambiamento in quanto i risultati dipendono principalmente da come gli individui interpretano il senso del cambiamento. Il leader deve prestare attenzione alle emozioni dei dipendenti cercando di creare un senso e dei significati che possono essere condivisi al fine di riuscire nel cambiamento organizzativo desiderato.

La visione dell'organizzazione e l'interpretazione individuale non devono risultare in opposizione poiché si correrebbe il rischio di non essere in grado di creare quella spirale positiva che porta al successo.

Lo smart working richiede in modo implicito leader che abbiano padronanza di un orientamento visionario e che siano in grado di portare le persone a trasformarlo in realtà.

La cultura della leadership agile include degli alti livelli di partecipazione tra le persone, responsabilizzazione e lavoro di squadra, i leader in questo contesto devono agire come "modelli di ruolo" i cui comportamenti riflettono i valori promossi dalle organizzazioni.

La nuova realtà del business riporta al centro l'intelligenza emotiva, sia sul posto di lavoro che sui mercati.

La vecchia visione di leadership fondata sull'autorità e sul potere è stata sradicata in quanto ci si è trovati di fronte ad una realtà che è in continuo cambiamento.

Le aziende e le organizzazioni hanno compreso che per risolvere i problemi è necessario far leva sulle motivazioni più profonde degli individui e analizzare le proprie, esercitando dell'autocontrollo e della critica senza però rinunciare all'empatia.

È importante che i dipendenti siano allineati eticamente, ovvero che il loro leader si comporti in modo etico e che sentano che i loro valori si adattano a quelli dell'organizzazione.⁷⁹

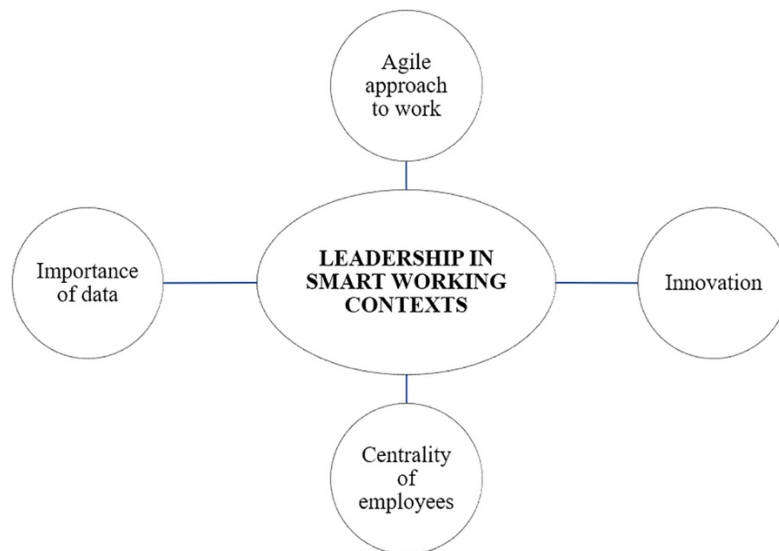


Fig.: Leadership in contesti di smart working⁸⁰

Per implementare il modello leadership agile all'interno dell'azienda si deve trovare un leader abbia queste sei fondamentali caratteristiche:

- a. Calm, il leader agile deve essere in grado di mantenere la calma in ogni situazione in modo tale che anche i suoi subalterni non si trovino sottopressione durante il lavoro. Questo atteggiamento calmo aiuta il manager a prendere la decisione giusta e rispondere correttamente in tutte le situazioni.

⁷⁹ Yarlagadda, R., Zheltoukhova, K., Bailey, C., Shantz, A., and Brione, P. (2017). *Purposeful Leadership: What is It, What Causes It, and Does it Matter?*

⁸⁰ Iannotta, Michela, Chiara Meret, and Giorgia Marchetti. "Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis." (2020).

- b. Adaptable, significa che il leader deve cercare soluzioni per affrontare cambiamenti, crisi o pressioni che possono svilupparsi in ogni momento della vita aziendale;
- c. Innovative, perchè quando l'organizzazione deve affrontare un cambiamento, il management non si bloccherà lasciando che la propria azienda venga sopraffatta dall'onda dei mutamenti.
- d. Always learning from experience, l'esperienza è l'insegnamento migliore per il leader, ma è anche necessario che non restino fissati sulle proprie idee, esperienze passate e convinzioni.
- e. Give feedback, è un'altra caratteristica molto importante in quanto le persone attorno devono sentirsi prese in considerazione quindi oltre a fornire dei feedback è fondamentale anche riceverli per potersi migliorare.
- f. Not hesitate to help build others, perchè deve essere in grado di ascoltare, motivare ed ispirare i collaboratori.

Un esempio classico riportato dalla rivista Forbes vede come protagonista il dibattito molto acceso sulle riunioni aziendali, il quale identifica nel "meeting madness" uno dei maggiori motivi di demoralizzazione nei collaboratori.

Essi ritengono che le riunioni siano troppe e che durino troppo a lungo, infatti secondo i dati⁸¹ un terzo del tempo speso per una riunione viene considerato caotico e demotivante perché non si segue un ordine del giorno, si perde il filo del discorso oppure l'incontro inizia e finisce in ritardo.

⁸¹ The economic impact of bad meetings.
ideas.ted.com

Viene stimato che solo in Europa il costo delle riunioni improduttive in un anno è di 32 miliardi di euro.

Il modello agile, invece, considera il “time management” come una chiave di efficienza ed efficacia.

È considerato come una filosofia fondata sull’ottimizzazione dei processi aziendali che si basa sul valore del tempo, infatti per quanto riguarda i meeting crea delle sinergie con le tecnologie digitali utilizzando dei software di Meeting Management restituendo efficienza agli incontri e abbattendo lo spreco di carta grazie all’utilizzo di documenti digitali.

La tecnologia permette di gestire i processi sia online che offline da qualsiasi dispositivo riducendo le attese per i piccoli compiti e i tempi morti.⁸²

Nella quarta rivoluzione industriale che ha reso tutto il mondo più tecnologico e modernizzato, il modello di leadership agile rappresenta un cambiamento importante e il suo utilizzo risulta appropriato ai cambiamenti di quest’epoca perché considera tutti gli aspetti rilevanti per il progresso inclusa l’assistenza tecnologica, l’interconnessione tra le persone, la decentralizzazione delle decisioni e la trasparenza sulle informazioni.⁸³

Riassumendo, i leader devono essere capace di trasformare sé stessi abbracciando una nuova mentalità e dei nuovi comportamenti adattandosi velocemente ai cambiamenti con una mentalità più aperta, i loro collaboratori e il team strutturando il lavoro attraverso un metodo più efficace ed efficiente e infine l’organizzazione nel suo complesso in modo tale da sviluppare i prodotti e processi continuamente e più velocemente.

⁸² Il lavoro agile richiede un nuovo stile di leadership.
forbes.it

⁸³ The role of the agile leadership model as a competitive advantage for the future leader in the era of globalization and industrial revolution 4.0

Policy aziendali

Implementare lo Smart Working in azienda significa introdurre delle policy organizzative che favoriscano la collaborazione, la flessibilità in termini sia di spazio che di tempo e la comunicazione.

La flessibilità spaziale risulta molto importante in questo contesto perchè dà la possibilità ai dipendenti di svolgere il proprio lavoro in qualunque località, soprattutto in quella ritenuta più confortevole.

Al fine di rendere possibile tutto questo l'azienda deve dotare ciascuno di moderne tecnologie informatiche che possano consentire di ricreare un ambiente tipico aziendale in posti diversi.

Introdurre nuove policy legate a questo nuovo concetto di lavorare, porta a valorizzare il capitale umano in quanto in quest'ottica l'equilibrio tra vita privata e lavoro diventa un investimento produttivo per le organizzazioni e non più un costo.

Risulta quindi fondamentale una riorganizzazione complessiva che oltre a destrutturare tempi e spazi dove si svolge l'attività lavorativa, destrutturare anche la cultura della presenza a favore della cultura della responsabilizzazione⁸⁴.

Cambiare il modello organizzativo è necessario al fine di premiare i dipendenti per i risultati raggiunti piuttosto che per le ore lavorate in ufficio creando così un ambiente positivo basato sulla fiducia e sulla responsabilità.

All'interno delle organizzazioni che adottano lo smart working è importante stabilire delle policy specifiche e sostenibili con lo scopo di guidare i dipendenti da remoto.

Una politica efficace dovrebbe tenere in considerazione le infrastrutture da implementare per avvantaggiare i lavoratori da remoto, le insidie che ne derivano legate alla sicurezza e dovrebbe esaminare le sfide tecnologiche e sociali.

Una policy inclusiva dovrebbe essere creata da tutto il team, sia dai dipendenti che dai dirigenti, i quali attraverso il dialogo dovrebbero discutere sui benefici e le criticità che

⁸⁴ Gherardi, Silvia, and Barbara Poggio. "Pratiche di conciliazione: tra fluidità del lavoro e trappole di genere." *Europeo Che "genere" di conciliazione* (2003).

questo nuovo modello organizzativo comporta. Le politiche decise devono poi essere divulgate e ridiscusse in tutti i dipartimenti coinvolti prima della firma d'intesa definitiva poiché lo scopo è quello di interessare ogni individuo a dare un contributo su come vorrebbe esercitare la propria mansione.

È necessario stabilire quali sono i requisiti adatti agli ambienti di lavoro dei dipendenti perchè se per esempio una mansione è riconducibile alla responsabilità del call center risulta fondamentale che il collaboratore debba lavorare in una stanza tranquilla piuttosto che in un ambiente affollato come un bar e che abbia disponibilità di un telefono e dell'accesso a internet.

Inoltre, è importante definire l'orario di lavoro in cui deve essere reperibile e secondo quale modalità di comunicazione (chat o videocall), la policy deve definire in modo chiaro e concreto come i dirigenti monitoreranno i progressi e come verranno supervisionati da remoto.

Valutazione delle performance

Il lavoro agile, dopo essere stato fortemente raccomandato alle aziende durante l'emergenza sanitaria, è ormai da diversi mesi una realtà affermata.

Se, come stima l'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, più di cinque milioni di persone lavoreranno da remoto anche dopo la fine della pandemia, risulta evidente che la nuova modalità di organizzazione aziendale e del lavoro è indirizzata ad influenzare diversi fronti. Tra questi si potrebbero trovare le politiche premiali delle imprese e i loro piani di welfare.⁸⁵

Il management, per incentivare il raggiungimento degli obiettivi dovrebbe agire sulle motivazioni intrinseche (soddisfazione personale) ed estrinseche (legate alla ricompensa monetaria e non) dei propri collaboratori.

Le politiche retributive (Total Reward) vengono definite come l'insieme dei sistemi di retribuzione e dei sistemi incentivanti utilizzati dalle imprese per ricompensare il lavoro svolto dai collaboratori e rappresentano quindi una risorsa importantissima per la gestione delle risorse umane.

Il sistema incentivante o sistema premiante che un'organizzazione può adottare, è volto ad allineare le aspettative aziendali al comportamento dei dipendenti. Questo sistema deve essere impostato basandosi su criteri oggettivi definendo la tipologia di comportamento che l'azienda vuole premiare o disincentivare.

Quando si introduce un sistema di valutazione dei dipendenti risulta necessario personalizzarlo a seconda della singola realtà e delle sue caratteristiche, cercando di individuare in primo luogo lo scopo che si vuole raggiungere (motivare i dipendenti, ottenere un aumento di produttività, ridurre il turnover).

⁸⁵ Lavoro agile, premi aziendali alla prova.

www.ilsole24ore.com

Il modello valutativo più utilizzato in Italia (69% del campione) secondo la ricerca svolta dall' osservatorio sul Performance Management nel 2020, è l'annual review.⁸⁶

Si tratta di una metodologia valutativa top/down in cui il responsabile del gruppo valuta ognuno dei suoi membri, può prevedere inoltre una o più valutazioni nel corso dell'anno e in alcuni casi si procede anche attraverso l'autovalutazione delle prestazioni da parte del dipendente stesso.

In passato veniva gestita attraverso documenti cartacei, mentre al giorno d'oggi è stata resa più interattiva e a prova di smart worker attraverso l'utilizzo, per esempio, di una piattaforma in cloud chiamata "Altamira Performance".⁸⁷

Questo è uno strumento che facilita il processo di revisione delle performance del dipendente anche se poco presente in azienda e rende disponibile anche graficamente l'andamento delle competenze e dei comportamenti fortificando il concetto di organizzazione.

In questo contesto il dipendente riceve il proprio username e la propria password e può visualizzare in ogni momento la scheda di valutazione compilata dai manager.

La valutazione avviene dopo che sono stati definiti obiettivi chiari e soprattutto misurabili, in modo che il personale sappia come comportarsi e sappia come creare un eventuale valore aggiunto.

Il sistema di notifiche che segnalano l'apertura della fase valutativa permette ad ogni individuo all'interno dell'organizzazione di esprimere le proprie opinioni creando un ambiente di condivisione dove vengono facilmente individuati i gap di competenze che possono tradursi in vere e proprie inefficienze in grado di danneggiare l'azienda.

Il workflow che definisce il sistema di valutazione può essere in qualunque momento personalizzato al fine di riflettere al meglio le esigenze aziendali.

⁸⁶ Performance Management Report 2020.

www.fmb.unimore.it

⁸⁷ Software di valutazione del personale.

www.altamirahrm.com

Grazie ai report messi a disposizione dalla piattaforma, è più facile per i manager prendere decisioni riguardo a promozioni, premi e rinnovi contrattuali orientandoli verso fattori oggettivi più che verso giudizi soggettivi.

L'utilizzo della pratica di smart working sposta l'attenzione sulla valutazione dei risultati raggiunti piuttosto che sul numero effettivo di ore lavorate, quindi, potrebbe impattare sugli indicatori utilizzati dalle aziende per definire i premi di produttività.

La valutazione delle prestazioni è un'attività fondamentale della gestione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni e si concentra sia su componenti oggettivi che su componenti soggettivi.

La prestazione può essere valutata su due principali aspetti che sono: i risultati ottenuti riguardo agli obiettivi assegnati e i comportamenti utilizzati dal lavoratore o dal gruppo per raggiungere gli obiettivi.

I comportamenti che vengono valutati possono essere manifestazione di attività relazionali come la capacità comunicativa e di leadership, attività organizzative e tecniche come la gestione delle risorse umane o la gestione del controllo, infine possono essere espressione di attività mentali come, per esempio, la capacità di sintesi e di analisi.

Solitamente, le posizioni con un'ampia autonomia decisionale vengono valutate attraverso il raggiungimento dei risultati, viceversa, le posizioni con una bassa autonomia decisionale vengono valutate prevalentemente sulla base dei comportamenti organizzativi.⁸⁸

La valutazione avviene con cadenza periodica che può andare dai sei mesi all'anno.

In un contesto dove viene applicato lo smart working, una pratica che potrebbe essere molto utilizzata è la valutazione tra pari (peer assesment) che consiste nella valutazione dei risultati raggiunti all'interno del gruppo sulla base di criteri condivisi.

⁸⁸La valutazione delle prestazioni.

Il gruppo o il singolo costruiscono degli obiettivi periodici non legati alle attività, ma legati ai risultati e attraverso indicatori di out come definiti preventivamente si valutano o si auto valutano.

Oltre ad essere uno strumento importantissimo di formazione e autoformazione, offre considerevoli vantaggi poiché coinvolge più persone consentendo in questo modo di esaminare il lavoro da diversi punti di vista avendo una maggiore attendibilità sul risultato.

Inoltre, coinvolgendo nel processo di valutazione individui che condividono esperienze e situazioni simili diventa molto più probabile che si riescano a addentrarsi meglio in alcuni aspetti che un valutatore esterno potrebbe cogliere in modo distorto o addirittura non cogliere.

Questo metodo permette di ricostruire quali siano state le intenzioni delle persone nell'assumere determinate decisioni durante l'esecuzione dei compiti, stimola in questo modo il senso di responsabilità dei membri del gruppo.

Nella metodologia agile, per analizzare il progetto appena concluso, i processi utilizzati, l'interazione tra le persone che vi hanno partecipato e il risultato raggiunto, viene spesso utilizzata la tecnica della "retrospective".⁸⁹

La retrospective può essere definita come quel momento in cui il gruppo si prende del tempo per esaminare il progetto terminato definendone gli eventuali margini di miglioramento e quali azioni dovrebbero venire attuate per raggiungere tali margini.⁹⁰

Lo scopo è quello di migliorare la soddisfazione e incrementare la produttività per gli obiettivi raggiunti, oltre a stimolare e accrescere la fiducia all'interno del team di lavoro.

⁸⁹ Jovanović, Miloš, et al. "Agile retrospective games for different team development phases."(2016).

⁹⁰ Retrospective, che cos'è e come si fa nell' approccio Agile Scrum.

www.almalaboris.com

Nella pratica, lo Sprint Retrospective, un vero e proprio meeting a base di post-it, si articola in tre fasi:

1. Analisi dell'andamento dell'obiettivo raggiunto
2. Valutazione e identificazione degli eventuali elementi negativi e positivi che sono stati riscontrati
3. Soluzioni e proposte riconosciute direttamente dal team.

Questa pratica è un momento di confronto per il gruppo dove ognuno esprime la propria opinione elencando i punti di forza e gli eventuali dubbi emersi.

Risulta quindi fondamentale perchè da un lato rafforza lo spirito di squadra e dall'altro fa sentire ogni membro una parte indispensabile.

Può essere utilizzato per valutare il lavoro svolto dai team virtuali per migliorare ed accrescere la fiducia e per creare un ambiente positivo e aperto.

Utilizzando metodi di valutazione tra pari e di autovalutazione l'organizzazione risparmia in sistemi di controllo organizzativo investendo così in sistemi di controllo individuali e sociali.

Per esempio, la normativa italiana attuale consente di utilizzare il lavoro agile come indicatore al quale legare i premi di produttività, infatti molte aziende negli anni passati hanno erogato dei premi legati agli effetti positivi generati dallo smart working come, per esempio, la riduzione delle assenze e degli straordinari.

Inoltre, la continua espansione di questo nuovo modello di lavoro ha causato la riduzione dei costi che le aziende dovevano sostenere per gli immobili, i quali hanno potuto essere messi a reddito o liberati.

Capitolo 4:

Il caso Edelman



Introduzione a Edelman:

Edelman è una società americana a conduzione familiare fondata a Chicago nel 1952 da Daniel Edelman, la quale si occupa di consulenza di marketing e pubbliche relazioni e collabora con le organizzazioni ed aziende al fine di proteggere e promuovere i loro marchi e la loro reputazione.⁹¹

Il primo ufficio è stato aperto con tre dipendenti a New York e in seguito nell'arco di sette decenni sono stati aperti uffici in tutto il mondo partendo da Londra nel 1967, Washington D.C., Hong Kong nel 1986 e Pechino del 1994.

Nell'anno successivo attraverso l'introduzione di "Edelman Internet Services" è diventata la prima società di pubbliche relazioni ad avviare pratiche digitali.

Con il passare degli anni ha ampliato a livello globale gli uffici, infatti, a partire dal 2018 si è classificata come la più grande società di pubbliche relazioni al mondo per numero di fatturato e conta più di 6mila dipendenti dislocati in 60 enti nel mondo.⁹²

⁹¹ www.edelman.com

⁹² www.edelman.it

Nello stesso anno è stata aggiunta da Richtopia⁹³ (società britannica) al quarto posto nell'elenco delle duecento società di public relations più influenti del mondo.

Nel 2012, dopo le crescenti richieste da parte dei consumatori di maggiore trasparenza, ha inserito inoltre la divisione Business and Social Purpose, la quale ha introdotto l'indice delle connessioni di coinvolgimento dei dipendenti in quanto risulta importante comunicare con i propri collaboratori su come stanno facendo del bene.

L'ufficio preso in considerazione nell'analisi del caso aziendale è quello di Londra dove lavorano gruppi eterogenei di specialisti che lavorano in team.

Edelman è convinta che la diversità, l'equità e l'inclusione siano delle componenti fondamentali per arricchire la cultura aziendale e del lavoro in cui l'autenticità individuale sia in grado di alimentare l'ambizione collettiva.

La diversità è considerata una forza trainante per creare un ambiente di lavoro equo, rispettoso e culturalmente curioso che riesca a fornire un pensiero innovativo e promuova la collaborazione tra le persone.⁹⁴

Una delle priorità in cima alla lista è quella di riuscire a coinvolgere più dipendenti possibili nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, infatti Edelman sta lavorando nel "Trust at Work" al fine di equilibrare il rapporto dipendente-datore di lavoro passando dal controllo dall'alto verso il basso a uno che enfatizza l'empowerment dei dipendenti cercando di ripristinare la fiducia per costruire un futuro migliore.

Per Edelman, il dipendente è considerato lo stakeholder più importante per il successo nel lungo termine, infatti gli studi condotti da Gallup nel 2019⁹⁵ dimostrano che nel momento in cui vengono soddisfatte le necessità e i bisogni dei dipendenti la redditività può aumentare.

⁹³ Editore leader nel campo di contributi di accademici e professionisti che discutono intuizioni uniche su leadership, tecnologia, marketing e sostenibilità.
socialmarketingsolutions.com.

⁹⁴ www.edelman.co.uk

⁹⁵ The right Culture: Not Just Employee Satisfaction.
www.gallup.com

In relazione al benessere dei propri collaboratori, l'azienda presa in esame non ha esitato nell'utilizzare al 100% lo smart working durante la pandemia, nonostante fosse una pratica già consolidata negli uffici a Londra.

Ad oggi, il modello di lavoro che stanno utilizzando è quello ibrido, in quanto gli uffici sono stati riaperti al 60% sotto linee guida molto stringenti e Edelman per salvaguardare la salute dei propri dipendenti e per assicurare un ambiente di lavoro migliore possibile ha stilato alcune linee guida sia per chi lavora dall'ufficio che per chi decide di lavorare da remoto.

Meeting best practice

Le linee guida per chi lavora da remoto iniziano dalle best practice durante i meeting, poiché la tecnologia consente di lavorare da remoto ma può essere anche una grande sfida per la comunicazione in quanto potrebbero esserci ritardi nella connessione, una dimenticanza nell'accendere l'audio e si può avere una ridotta capacità nella lettura delle espressioni facciali.

Edelman, utilizza per la maggior parte delle riunioni ibride Microsoft Teams e incoraggia i propri lavoratori a formarsi attraverso brevi video che vengono offerti dalla piattaforma o da YouTube a mano a mano che si evolve implementando ulteriori funzioni.

Dal momento in cui il lavoro da remoto e quello ibrido possono essere "meeting intensive" l'azienda si assicura che i propri dipendenti siano rispettosi per il tempo delle persone, che gli incontri non vengano programmati prima delle 10 di mattina e dopo le 16 oppure di venerdì pomeriggio.

È necessario assicurarsi che le riunioni inizino e finiscano in tempo e bisogna avere una chiara agenda sugli argomenti da trattare, inoltre, se possibile Edelman preferisce che la riunione venga sostituita da una mail o da una breve chiamata.

Performance Management

In Edelman, tutti i manager sono tenuti a gestire attivamente i rapporti diretti con i subordinati e viceversa poiché si vuole ottenere il meglio dalla partnership soprattutto quando bisogna lavorare in un ambiente ibrido dove è fondamentale la comunicazione, l'onestà e la trasparenza. Vengono raccomandate fortemente le comunicazioni di revisione e feedback.

Sono state definite delle linee guida chiare per il lavoro ibrido per ottenere il massimo dalla gestione delle prenotazioni degli uffici.

Ogni collaboratore deve concordare gli obiettivi con il manager e utilizzare "Clear Review" per ottenere il feedback, Edelman consiglia caldamente di incontrare il proprio responsabile in ufficio prenotando la riunione attraverso l'apposita piattaforma, è necessario arrivare preparati e condividere i progressi fatti rispetto agli obiettivi da raggiungere.

Manage client expectations

Dal momento in cui tutti i clienti di Edelman stanno esplorando nuovi metodi di lavorare, i dipendenti dell'azienda devono garantire il più possibile comportamenti e pratiche di lavoro positive.

Bisogna concordare una serie di linee guida che includano le ore lavorative, le linee guida per le riunioni e le comunicazioni, i tempi di risposta previsti per le mail e i messaggi, i contatti fuori orario e infine si consiglia di discutere con i clienti se ci sono degli aspetti da migliorare per funzionare al meglio.

Wellbeing

La salute mentale e il benessere sono sempre una priorità assoluta in Edelman poiché l'azienda vuole che ci sia attenzione per il dipendente e per i colleghi supportandoli per creare dei vantaggi a favore della tranquillità.

Sono state definite delle linee guida su come prendersi cura della propria salute mentre si lavora con il modello ibrido che comprendono lo stabilire dei confini chiari, le ferie annuali devono essere distribuite durante tutto l'anno e mentre si è in vacanza bisogna

fidarsi dei propri colleghi senza controllare cosa stia facendo il team, se si soffre di qualche problema di salute è consigliato prendersi un congedo di malattia e se questo fosse grave il dipendente può rivolgersi ai primi soccorritori di Edelman per la salute mentale.

L'azienda inoltre raccomanda di non controllare il telefono prima di andare a dormire e appena essersi svegliati, di disattivare le notifiche quando non si sta lavorando e di fare ogni giorno una buona chiacchierata con i colleghi.

Edelman sta cercando di creare degli spazi in ufficio adatti alla comunicazione e al confronto con i team e i colleghi, inoltre amplierà il calendario sociale e culturale attraverso l'ampliamento ad una molteplicità di eventi. Il dipendente potrà sempre esprimere le proprie idee dando consigli e suggerimenti sugli aspetti positivi o sulle eventuali criticità che incontra durante il suo percorso in azienda.

Guidance for Managers and Leaders

In questo mondo sempre più connesso ci sono apparentemente infiniti modi per comunicare con le persone, il manager deve essere consapevole di ciò che comunica e del modo in cui lo comunica.

Quando si dispone di un team in ufficio e di una parte che lavora da remoto possono esserci delle difficoltà legate all'informazione, perciò, risulta necessario assicurarsi che tutte le parti vengano opportunamente informate e coinvolte nel lavoro.

Il leader ha il compito di monitorare quando e come le persone partecipano alle riunioni e alle sessioni informali e coloro che non partecipano per qualsiasi motivo devono altrettanto essere aggiornate.

Se qualcuno risulta assente il manager non deve fare supposizioni, bensì deve essere sensibile, comprensivo ascoltando il collega assente e cercando di risolvere il problema. "Don't let those who are out of sight be out of mind".

Gestire un team ibrido

Il manager deve modellare i propri comportamenti e deve lavorare nel modo in cui vuole che anche il proprio team lavori, in modo che abbia la migliore esperienza lavorativa e produca ottimi risultati.

Deve fidarsi del team che gestisce definendo sempre aspettative chiare e lasciando a loro la consegna finale del progetto, inoltre, deve concentrarsi sull'output e non sul processo quindi sulla qualità del lavoro piuttosto che sul presenzialismo.

Il manager deve anche assicurarsi che i suoi collaboratori possano completare il lavoro nei modi più semplici e produttivi e che tutti i membri del team siano a conoscenza delle opportunità che si presentano e che abbiano pari opportunità di esprimere la propria opinione.

Deve chiamare regolarmente i suoi subalterni per controllare come si sentono, assicurandosi che abbiano tutto ciò di cui hanno bisogno sia a livello professionale che a livello personale.

Per quanto riguarda la gestione delle prestazioni, il manager deve pensare al modo in cui sta misurando le prestazioni e deve garantire che sia equo e corretto per ogni membro. Alcune persone potrebbero non condividere i risultati quando non è richiesto perciò deve raccogliere le stesse informazioni anche da coloro che sono meno visibili o schietti.

Deve pianificare le conversazioni attraverso la piattaforma "Clear Review" per poter tenere facilmente traccia della frequenza e del tipo di conversazioni che ha con i propri colleghi, deve rivedere e aggiornare regolarmente i KPI assieme al gruppo e incoraggiare i feedback a lavoro terminato.

Durante le riunioni deve essere in grado di gestire tutti i partecipanti e invitarli a contribuire in egual misura, infine, i riconoscimenti efficaci sono molto motivanti e non devono per forza essere monetari. I bonus spot potrebbero essere un'opzione, ma anche il riconoscimento in pubblico, i segnali di apprezzamento e le possibilità di sviluppo della carriera sono un ottimo modo per Edelman di riconoscere il contributo sul lavoro dei propri dipendenti.

Per quanto riguarda la sicurezza psicologica sul lavoro, le persone più inclini a questa si sentono a loro agio nel condividere preoccupazioni o errori senza avere timore di imbarazzo o ritorsioni da parte dei colleghi.

Quando si lavora da remoto questo tipo di sicurezza può essere inferiore, perciò, il manager deve fissare obiettivi chiari e capire come inserirli nel quadro generale.

Conoscendo il gruppo a livello personale è in grado di rispondere con empatia ai problemi riscontrati, infine deve creare le opportunità per i membri del team al fine di interagire socialmente consentendo l'accesso virtuale agli eventi anche a coloro i quali non possono accedervi.

Il "team charter" è un documento utilizzato per aiutare il gruppo ad allineare valori, ambizioni e comportamenti volto ad aiutare le persone a comprendere meglio il loro ruolo e a sentirsi più legate al team e al business.

Edelman è molto attenta alla salute mentale dei propri dipendenti, infatti i manager devono essere in grado di percepire i segnali di disagio utilizzando sia conversazioni dirette che indirette. A tal proposito, l'azienda mette a disposizione alcune risorse di supporto che si possono direttamente trovare nel portale, viene messo a disposizione anche il Pronto Soccorso per la salute mentale che consiglia soluzioni dirette e tempestive se necessario.

I manager per promuovere la salute mentale nel posto di lavoro possono applicare i seguenti consigli dettati dall'azienda: non devono preferire lunghe ore di lavoro, bensì devono celebrare la flessibilità in quanto il burnout, stress da lavoro, è un bruciatore lento che culmina dopo giorni, settimane o mesi di intenso lavoro perciò per evitarlo il manager deve fare attenzione per esempio a ringraziare qualcuno pubblicamente per non aver fatto di tutto a non mettere il lavoro come priorità, deve sempre considerare il quadro più ampio e gli effetti a catena che ne derivano.

L'isolamento e l'ansia sono dei problemi che impattano sulla vita di ogni individuo e in un ambiente di ufficio potrebbe risultare più facile contattare il membro del team se è in difficoltà, ma quando si lavora da remoto è più difficile ricordare di avere i propri colleghi a disposizione.

L'azienda è incentrata sul cliente e la dedizione, la lealtà e l'ambizione che i dipendenti hanno per i propri clienti è eccezionale, quindi i manager cercando di limitare la risposta rapida solamente nei momenti in cui è realmente necessario in modo da non creare ansia e stress.

Edelman sta ampliando una nuova funzione di gestione delle risorse che aiuterà a gestire meglio il carico di lavoro e il tempo garantendo pratiche di lavoro positive.

Edelman ha condotto un sondaggio globale, focus group e workshop con dipendenti che rappresentano l'ampiezza e la profondità dell'azienda e nel complesso viene confermato come stiano cambiando le aspettative sul ruolo dell'ufficio e a sua volta il modo in cui le persone collaborano, sviluppano idee e avanzano di carriera.

Al sondaggio hanno partecipato più di tremila persone a livello globale e dal feedback fornito è stato appreso che il 49% circa delle persone è soddisfatto dell'esperienza del lavoro da remoto ed esiste un sano equilibrio tra il tempo trascorso a lavorare da soli (46%) e quello trascorso a lavorare con gli altri tramite l'utilizzo della tecnologia (49%). Il 71% circa pensa che la cultura di Edelman sia stata positiva durante la pandemia.

Ci sono state però delle criticità perchè molte attività si sono rivelate più difficili da svolgere da casa, come partecipare ad attività di coaching e mentoring, inoltre il 47% degli intervistati ritiene che lavorare durante la pandemia abbia influito negativamente sul senso di appartenenza e sul mantenimento della cultura aziendale perchè molti riferiscono che sia più difficile a casa trovare un equilibrio.

Quando si pensa al futuro del lavoro in Edelman, il 64% degli intervistati afferma di immaginare un'esperienza lavorativa ibrida con un mix di giorni in ufficio e alcuni giorni di lavoro da remoto per consentire in primo luogo a sé stessi e poi ai propri colleghi di lavorare in modo efficace, perciò, risulta ovvio che la flessibilità è la parola chiave per descrivere la cultura futura di Edelman, è sulla stessa onda infatti il 78% degli intervistati che preferirebbe condividere una scrivania in cambio di una maggiore flessibilità per poter lavorare da remoto.

I prossimi passi di Edelman

Il feedback dei dipendenti informa l'azienda su come costruire gli spazi di lavoro in futuro e come la cultura aziendale di Edelman basata sulla collaborazione sia importante.

In base a quanto emerso, l'azienda si evolverà per creare un modello ibrido anche se saldamente basato su principi e aspettative condivise e soprattutto sulla frequenza dello stare in ufficio, costruirà piattaforme operative per aiutare i dipendenti a prenotare gli spazi per la giornata in ufficio e siccome il 71% degli intervistati ha affermato di preferire un ambiente di ufficio aperto risulta fondamentale creare appositi spazi per la collaborazione.

Gli uffici però rimarranno vitali per costruire una cultura collaborativa e per consentire a Edelman di restare leader di mercato mettendo al centro i loro clienti in quanto risulta fondamentale lavorare di persona con il proprio team faccia a faccia migliorando l'apprendimento e la socializzazione che per l'azienda sono valori molto importanti.

L'implementazione del lavoro ibrido avverrà attraverso un progetto pilota graduale in base alle esigenze del mercato, ad esempio alcuni uffici potrebbero essere spostati di sede in base ai contratti di locazione mentre altri dovranno apportare modifiche per rendere gli spazi più collaborativi al fine di migliorare sempre di più il modello ibrido.

Goal and KPI

Tutti i collaboratori devono assicurarsi di essere allineati agli obiettivi generali di Edelman poiché l'azienda ritiene che sia una parte importante del successo e dello sviluppo organizzativo.

L'allineamento agli obiettivi strategici viene definito come il processo mediante il quale la comunità di Edelman lavora in modo collettivo per raggiungere gli obiettivi, i quali una volta fissati, devono essere conosciuti da tutti i dipendenti in modo tale da essere informati non solo su cosa dovrebbero lavorare, ma anche perchè e come verrà misurato il loro contributo.

Esistono nell'azienda tre livelli di allineamento degli obiettivi:

1. Edelman Business Goals: sono delle priorità a livello aziendale per concentrare tutti i dipendenti sui 4 obiettivi globali aziendali che riguardano l'attenzione al cliente, l'attenzione verso il team, focus sugli affari e sulla comunità.
2. Group Goals: vengono concordati con i leader del gruppo e vengono sviluppati per ogni core group nel modello di Edelman, quindi per il Cliente, per la Pratica, Soluzioni integrate, Mercato, Settori e Infrastrutture.
3. Personal KPIs: definiscono come ogni individuo verrà valutato, sono concordati tra il dipendente e il proprio manager. Devono essere specifici e misurabili e in linea con gli obiettivi del Global Business e del gruppo.

L'ambizione di Edelman è quella di guidare la propria azienda attraverso la fiducia sbloccando la crescita dei clienti e dei collaboratori attraverso la fidelizzazione e avendo un impatto positivo sulle comunità in cui opera l'azienda.

Per quanto riguarda i Business Goals riferiti all'attenzione al cliente, gli obiettivi riguardano il superamento delle aspettative e i requisiti garantendo il meglio possibile, l'azienda punta a costruire e mantenere relazioni guadagnando fiducia.

Gli obiettivi del Team sono quelli di lavorare in modo inclusivo e collaborativo, coinvolgendo e guidando le persone attraverso un terreno comune e condiviso al fine di avere una visione di lavoro stimolante. L'ambiente deve essere inclusivo in modo che tutti possano prosperare.

Il focus sul business permette di offrire un servizio clienti di qualità con un'elevata attenzione all'artigianalità del lavoro attraverso un ambiente focalizzato alla crescita e all'eccellenza operativa.

Il focus sulla comunità riguarda la priorità agli investimenti nella sostenibilità e alle iniziative incentrate sulle persone e sulla comunità.

Community Focus KPIs by Group

Integrated Solutions	Market	Client	Practice	Sectors	Infrastructure
<ul style="list-style-type: none"> Complete 8+ hours of general or virtual volunteerism, pro bono, or board of directors' work and report in GFS Reduce non-billable air travel to 25% or less of total travel Track and report spend with small and medium business enterprises Track and report spend with diverse suppliers (US) Complete ELI Unconscious bias training Complete Mandatory Training Requirements Level 1-3 or 4+ Complete Citizenship 101 ELI training course 	<ul style="list-style-type: none"> Achieve an 8/10 on the office C-Score 80+% of full-time employees participate in pro bono, volunteer, or board of directors' work and report in GFS Develop an office environmental sustainability strategy* 85+% of employees complete Mandatory Training Requirements Level 1-3 or 4+ 85+% of employees complete Citizenship 101 ELI training 85+% of employees complete ELI Unconscious Bias training Track and report spend with small and medium businesses Track and report spend with diverse suppliers Maintain or improve diversity, equity, and inclusion scores through D&I annual survey and Peakon 	<ul style="list-style-type: none"> Complete 8+ hours of general or virtual volunteerism, pro bono, or board of directors' work and report in GFS Reduce non-billable air travel to 25% or less of total travel Track and report spend with small and medium business enterprises Track and report spend with diverse suppliers (US) Unconscious bias training Complete Mandatory Training Requirements Level 1-3 or 4+ Complete Citizenship 101 ELI training course 	<ul style="list-style-type: none"> Complete 8+ hours of general or virtual volunteerism, pro bono, or board of directors' work and report in GFS Reduce non-billable air travel to 25% or less of total travel Track and report spend with small and medium business enterprises Track and report spend with diverse suppliers (US) Complete ELI Unconscious bias training Complete Mandatory Training Requirements Level 1-3 or 4+ Complete Citizenship 101 ELI training course 	<ul style="list-style-type: none"> Complete 8+ hours of general or virtual volunteerism, pro bono, or board of directors' work and report in GFS Reduce non-billable air travel to 25% or less of total travel Track and report spend with small and medium business enterprises Track and report spend with diverse suppliers (US) Complete ELI Unconscious bias training Complete Mandatory Training Requirements Level 1-3 or 4+ Complete Citizenship 101 ELI training course 	<ul style="list-style-type: none"> Complete 8+ hours of general or virtual volunteerism, pro bono, or board of directors' work and report in GFS Reduce non-billable air travel to 25% or less of total travel Track and report spend with small and medium business enterprises Track and report spend with diverse suppliers (US) Complete ELI Unconscious bias training Complete Mandatory Training Requirements Level 1-3 or 4+ Complete Citizenship 101 ELI training course

*Develop an environmental strategy that will reduce the office's environmental footprint in line with Edelman's publicly stated goals (sample strategy provided by Global Citizenship as a template).

Fig.: Esempio di KPIs in Edelmann

For Office MDs	For Individual Employees	MD and Individual
<ol style="list-style-type: none"> Each office to achieve an 8/10 on their C-Score At least 80% of full-time employees in office participate in pro bono, (general or virtual) volunteerism, or board of directors' work and report in GFS Each office MD develops and implements an environmental sustainability plan* Peakon KPI/DEI 	<ol style="list-style-type: none"> At least 8 hours of (general or virtual) volunteerism, pro bono, or board of directors' work per full-time employee reported in GFS Completion of ELI Unconscious bias training 	<ol style="list-style-type: none"> (85% or greater office-wide) compliance with Mandatory Training Requirements Level 1-3 (85% or greater office-wide) compliance with Mandatory Training Requirements Level 4+ (85% or greater office-wide) compliance with Citizenship 101 ELI Training Course (85% or greater office-wide) compliance with Unlocking Growth Training Modules

Fig.: Community Focus KPIs by office MD and Individual

Performance Ratings

La performance review valuta le prestazioni e il comportamento professionale di ogni dipendente, le valutazioni in questa recensione sono basate sulle linee guida che affrontano le aspettative di competenza comportamentale.

È necessario valutare le prestazioni rispetto ai requisiti e alle aspettative del lavoro e rispetto agli obiettivi identificati dell'anno precedente, si valuta il feedback del cliente e qualsiasi altro feedback basato sulle osservazioni dirette, interazioni ed esperienze.

Le chiavi di valutazioni si dividono in 4:

- a. Fuori pista (off track): i risultati raggiunti sono incoerenti e talvolta non raggiungono i KPI personali e i comportamenti possono riflettere o meno i valori e le competenze aziendali.
- b. In pista (on track): i risultati raggiunti soddisfano le aspettative e i comportamenti riflettono i valori e le competenze aziendali.
- c. Superamento delle aspettative (exceeding expectation): i risultati raggiunti soddisfano e a volte superano i KPI personali, i comportamenti riflettono e possono modellare i valori e le competenze aziendali.
- d. Eccezionale (exceptional): i risultati superano costantemente i KPI personali e i comportamenti modellano costantemente i valori e le competenze dell'azienda.

Client Focus: è necessario soddisfare e superare le aspettative e le esigenze dei clienti garantendo che ricevano il meglio da Edelman costruendo e mantenendo relazioni di fiducia.

Se la valutazione è off track dimostra la mancanza o una conoscenza limitata della strategia del marchio, del percorso del cliente, del content marketing e del marketing interattivo o digitale. Se risulta on track significa che ha una conoscenza pratica della strategia, ha sete di conoscenza e una base di fatti per supportare le raccomandazioni

e soluzioni essendo in grado di generare intuizioni per costruire programmi creativi ed efficaci, inoltre costruisce relazioni vantaggiose per il cliente.

Quando il dipendente supera le aspettative significa che applica strategicamente i principi e le strutture di marketing per risolvere i problemi aziendali, è in grado di pensare attraverso l'utilizzo di piattaforme creando specifici programmi per il cliente. Comprende il processo creativo fornendo una pertinenza e differenziazione sul business, coinvolge il team per approfondire la ricerca di intuizioni vere e attuabili, partecipa alle riunioni offrendo approfondimenti pertinenti e pone le domande giuste identificando aree di miglioramento.

La valutazione risulta eccezionale quando il dipendente imposta metriche efficaci per analizzare i risultati, garantisce che i dati e le analisi seguano le fondamentali raccomandazioni strategiche della consulenza, delle campagne e della programmazione dei clienti. Utilizza la sua conoscenza del settore per tenersi aggiornato e utilizza la rete interna per creare ulteriori soluzioni e scoprire nuove opportunità.

Per quanto riguarda il Team Focus, la valutazione assicura che il gruppo lavori in modo inclusivo e collaborativo. Il team deve trovare, sviluppare e guidare i talenti per far crescere al meglio il proprio settore, deve coinvolgere e guidare le persone stabilendo un terreno comune allineandosi alla visione comune creando un ambiente inclusivo in modo che tutti possano prosperare.

Ogni membro del gruppo viene valutato a seconda delle linee guida dell'azienda, perciò, se la valutazione è fuori pista significa che il dipendente ignora il feedback o non lo fornisce, ha capacità comunicative e interpersonali limitate e non soddisfa i requisiti di sviluppo. È in pista quando cerca l'auto miglioramento e fornisce feedback significativi, costruttivi e tempestivi rispettando i colleghi, contribuisce in modo efficiente ed efficace al lavoro e alle dinamiche ed è aperto a supportare idee e soluzioni da tutti i membri.

Supera le aspettative quando fornisce un feedback onesto sulle idee creative e contribuisce a risolvere i problemi aziendali, partecipa in modo appropriato al processo creativo e verifica che la soluzione proposta sia corretta per il brand e il cliente.

Eccezionale quando usa la comprensione delle dinamiche di squadra per migliorare e innovare continuamente il modo in cui il lavoro viene svolto, rende il lavoro migliore grazie al talento, comprende l'utilizzo dell'approccio collaborativo portando intuizioni solide per problemi complessi e interdisciplinari. Crea un ambiente in cui la creatività è vista come un viaggio piuttosto che un processo che coinvolge diverse competenze e punti di vista.

Creating On The Job Personal Development Goals

Edelman crede che l'apprendimento debba essere continuo e che ci siano sempre opportunità di crescita e di sviluppo. Per garantire che avvenga in modo reale e che duri nel tempo la filosofia aziendale si basa sul principio 70/20/10 che decide come avviene l'apprendimento:

- Esperienza: 70% avviene da esperienze di vita reale e sul lavoro come la risoluzione di compiti e problem solving. Questo è l'aspetto più importante di qualsiasi piano di apprendimento e sviluppo.
- Esposizione: 20% dal coaching, mentoring, feedback e dall'osservazione del lavoro attraverso modelli di ruolo.
- Istruzione 10% che avviene dalla formazione con un istruttore.

A questo proposito, Edelman ritiene che il modo più efficace per apprendere e sviluppare una nuova abilità o un nuovo comportamento sia applicarlo e praticarlo sul lavoro e in situazioni di vita reale arricchendo l'apprendimento con il coaching e i consigli di colleghi esperti. L'azienda ha progettato una guida per aiutare i dipendenti e i manager a selezionare le attività di sviluppo appropriate sul posto di lavoro.

Gli obiettivi di sviluppo dovrebbero indirizzare le competenze, le abilità e i comportamenti necessari per crescere nel ruolo assegnato e, allo stesso tempo,

permettono di allineare le aspirazioni di carriera di ogni dipendente con le esigenze future aziendali.

Rispondendo alle seguenti domande, il dipendente discute con il proprio manager e concorda le competenze, abilità e i comportamenti necessari per raggiungere i suoi obiettivi.

- Domande per definire le abilità: Cosa devo padroneggiare per migliorare il mio contributo o ampliare il mio attuale ruolo?
Cosa devo padroneggiare per progredire verso le mie aspirazioni di carriera.

- Domande per l'utilizzo delle proprie competenze: Come utilizzerò queste abilità nel ruolo attuale?
In che modo la mia crescita contribuirà a ottenere risultati migliori per il mio team?

- Domande per sviluppare le competenze di domani: In che modo la padronanza di comportamenti, competenze o abilità mi preparerà ad ampliare le responsabilità e ad avere una più ampia comprensione dell'organizzazione?

Per Edelman, le migliori opportunità di apprendimento sul posto di lavoro soddisfano questi quattro criteri: sofferenza, responsabilità, visibilità (risultati chiari) e pertinenza (facilmente applicabile al lavoro).

L'azienda ha identificato sei tipi di opportunità che i dipendenti di solito hanno a disposizione: ottenere l'accesso alle best practice dei colleghi, accettare responsabilità più ampie, affrontare cambiamenti e avversità, sperimentare relazioni difficili, persuasione e insegnamento, prendere decisioni difficili.

L'impresa è incessantemente alla ricerca dell'eccellenza per offrire il proprio meglio sia ai partner che ai clienti, incoraggia la libertà di essere costantemente curiosi e ad avere un approccio tenace verso la creatività e la crescita personale.

Inoltre, si impegna per avere un impatto positivo sulla società svolgendo il lavoro con una coscienza ambientale e un senso di tolleranza, equità ed uguaglianza.

Conclusioni

Edelman è una grande multinazionale che mette al primo posto il benessere dei propri dipendenti e collaboratori e proprio per questo motivo ha deciso felicemente di accogliere le loro richieste riguardo al lavoro ibrido.

Il lavoro da remoto ha creato per alcuni nuove opportunità lavorative offrendo più tempo a disposizione per la famiglia e ha fornito diverse opzioni per decidere se o quando spostarsi, ma allo stesso tempo ha messo in luce una minaccia reale e insostenibile chiamata esaurimento digitale dato dall'isolamento delle persone.

I dati parlano chiaro, l'estrema flessibilità e il lavoro ibrido definiranno il posto di lavoro post-pandemia in quanto i dipendenti si aspettano che le aziende forniscano più opzioni per svolgere il loro lavoro.

Le decisioni che i leader prenderanno nei prossimi mesi per rendere il lavoro più flessibile sicuramente avranno un impatto sulla cultura innovativa e nel modo in cui le organizzazioni cercano di attrarre nuovi talenti.

L'opportunità che ora ogni azienda ha è quella di creare un posto di lavoro dove tutti possono prosperare, infatti, dalle ricerche effettuate e dai dati emersi, gli uffici del futuro saranno caratterizzati da grandi spazi dedicati alla condivisione e al lavoro in team, gruppo che però potrà essere formato anche da dipendenti che lavorano da remoto. I manager dovranno quindi essere in grado di dare le giuste linee guida e dovranno cercare di essere di supporto per qualsiasi problematica.

La presenza in ufficio di qualche giorno sarà però fondamentale perchè le maggiori criticità riscontrate riguardano la perdita di identità a livello aziendale. Un dipendente che non riesce a condividere e a rappresentarsi nell'azienda non produrrà mai un buon lavoro.

Per il passaggio al lavoro ibrido, è necessaria la creazione di una piattaforma dove ciascun dipendente condivide la propria esperienza di benessere, conoscenza, coinvolgimento e apprendimento al mondo digitale.

Sarà quindi necessario un cambiamento significativo per ricalibrare il modello operativo aziendale al fine di soddisfare le aspettative dei collaboratori.

Non ci sono dubbi sul fatto che in futuro ci saranno nuove sfide caratterizzate da una grande incertezza, ma questo momento può offrire anche ai leader una importante opportunità per ottenere benessere, equilibrio tra vita lavorativa e quella privata, una cultura aziendale inclusiva e ottenere risultati aziendali migliori.

Adottando un'estrema flessibilità e continuando ad ascoltare attentamente le esigenze dei dipendenti si può creare un futuro di lavoro migliore per tutti.

Bibliografia

Angelici, Marta, and Paola Profeta. "Smart-working: work flexibility without constraints." (2020).

Azzone, Giovanni. *Sistemi di controllo di gestione: metodi, strumenti e applicazioni*. Etas, 2014.

Bianco, Maria Luisa. "I risvolti di genere della flessibilità." *Atti del Convegno Nazionale ed Europeo sul tema: Che "genere" di conciliazione* (2003).

Bordin, Paolo, and Alessandra Selva. "Investire nell'innovazione tecnologica." *Mondo digitale* 4 (2002)

Botteri, Tiziano, and Guido Cremonesi. "Smart working & smart workers." *Guide to manage and enhance the* (2016).

Brondino, Giuseppe. "LA LEADERSHIP PARTECIPATA La cogestione della leadership." *STRADA FACENDO*: 37.

Callieri, Carlo. *Lavoro ed economia della conoscenza*. Angeli, Milan, 1998.

Clapperton, Guy, and Philip Vanhoutte. *The Smarter Working Manifesto: When, Where and how Do You Work Best?*. Sunmakers, 2014.

Dagnino, Emanuele, et al. *Guida pratica al lavoro agile dopo la legge 81/2017*. Adapt University Press, 2017.

Day, David V. "Leadership." (2012)

Drucker, innovation and Entrepreneurship, Elsevier Ltd, Oxford UK, 2017, p.17

Ferrini, Graziano. *L'innovazione dei processi di business. Come affrontare la gestione dei cambiamenti determinati dalla globalizzazione delle economie e dallo sviluppo turbolento...* Vol. 608. FrancoAngeli, 2005.

Figini, Paolo. "La politica economica della globalizzazione." *Sistema economico* 10 (2005): 3-21.

Schwab, Klaus. *La quarta rivoluzione industriale*. FrancoAngeli, 2016.

Gherardi, Silvia, and Barbara Poggio. "Pratiche di conciliazione: tra fluidità del lavoro e trappole di genere." *Europeo Che "genere" di conciliazione* (2003).

Goleman, Daniel. *Leadership emotiva*. Bur, 2013.

Iannotta, Michela, Chiara Meret, and Giorgia Marchetti. "Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis." *Frontiers in Psychology* 11 (2020): 2448.

Jovanović, Miloš, et al. "Agile retrospective games for different team development phases." *Journal of Universal Computer Science* 22.12 (2016): 1489-1508.

Koen, Solimene, Tufani. "The Smart Working Book: L'età del Lavoro Agile è arrivata. Finalmente!" (2015).

Lizza, Pierluigi. *Controllo di gestione e performance aziendale*. Giuffrè editore, 2007.

Locke, Edwin A., and Gary P. Latham, eds. *New developments in goal setting and task performance*. Routledge, 2013.

Lucianetti, Lorenzo. "Balanced Scorecard e controllo aziendale." *Il contributo della scheda di valutazione bilanciata alla gestione aziendale*, Aracne, Roma (2004).

McGregor, Douglas, and Joel Cutcher-Gershenfeld. *The human side of enterprise*. Vol. 21. New York: McGraw-Hill, 1960.

O'Neill, Michael, and Tracy Wymer. "Implementing integrated work to create a dynamic workplace." (2010).

Prasongko, Angga e Tri Adianto. "IL RUOLO DEL MODELLO DI LEADERSHIP AGILE COME VANTAGGIO COMPETITIVO PER IL LEADER FUTURO NELL'ERA DELLA GLOBALIZZAZIONE E DELLA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE 4.0". *Jurnal*

Pertahanan: Media Informasi ttg Kajian & Strategi Pertahanan yang Mengedepankan Identity, Nasionalism & Integrity 5.3 (2019): 126-133.

Profili, Silvia. *Il knowledge management. Approcci teorici e strumenti gestionali*. Vol. 97. FrancoAngeli, 2004.

Romanenko, O. A. "Caratteristiche direzione verso l'esterno nella mappa strategic degli obiettivi aziendali." *Italian Science Review* 11.20 (2014): 72-75.

Sennett, Richard. *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*. Vol. 278. Feltrinelli editore, 2000. p.10

Thomson, Thomas M. "Management by objectives." *The Pfeiffer Library* 20.2 (1998): 317.

Tiraboschi, Michele. "Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro." *WP CSDLE "Massimo DAntona", IT* 335 (2017).

Yarlagadda, R., Zheltoukhova, K., Bailey, C., Shantz, A., and Brione, P. (2017). *Purposeful Leadership: What is It, What Causes It, and Does it Matter? Discussion Paper*. London: CIPD

Sitografia

<https://www.edelman.it>

<https://socialmarketingsolutions.com>

<https://www.gallup.com>

<https://www.almalaboris.com>

<https://www.ilsole24ore.com>

<https://www.gazzettaufficiale.it>

<https://www.oecd.org>

<https://www.fmb.unimore.it>

<https://www.altamirahrm.com>

<https://www.osservatori.net>

<https://www.researchgate.net>

<https://www.risorseumanehr.com>

<https://ideas.ted.com>

<https://forbes.it>

<https://www.clock-software.com>

<https://www.headvisor.it>

<http://www.mauropelucchi.com>

<https://www.improntasrl.com>

<https://www.strategiacontrollo.com>

<https://www.coachinggroup.it>

<https://www.accademiapnl.com>

<https://blog.osservatori.net>

<https://www.lavoro.gov.it>

<https://jobsinaction.it>

<http://www.lavorosi.it>

<https://www.eurofound.europa.eu>

<https://www.tierra.it>

<https://www.italiaoggi.it>

<https://www.ultimavoce.it>

<https://www.pwc.co.uk>

<https://www.minsait.com>

<https://bfi.uchicago.edu>

<https://www.pwc.com>

<https://www.finanza.com>

<https://www.veldhoencompany.com>

<https://www.scottishfuturetrust.org.uk>

<https://www.assolombarda.it>

<https://www.performancestrategies.it>

<https://www.digital4.biz>

<https://ec.europa.eu>