

# La scacchiera del Valore: Agile, Temporary e Welfare Management



## PRIMA INDAGINE DESK

**La creazione del Valore attraverso l'uso qualitativamente migliore dei tempi e degli spazi in cui si svolge oggi il lavoro manageriale Agile**

*ANALISI DELLE COMPETENZE PER LA GESTIONE DEL LAVORO AGILE E DEL WELFARE PROMOSSA DA FONDIRIGENTI*

## Indice

1. Premessa all'Indagine desk	pag. 3
2. Introduzione	pag. 5
3. Alcuni dati e normative per inquadrare il fenomeno dell'Agile Work	pag. 6
4. Il lavoro Agile: un nuovo paradigma per gestire tempi e luoghi	pag. 10
5. L'importanza della digitalizzazione per un lavoro più "Agile"	pag. 13
6. I pericoli della digitalizzazione: sicurezza e ambiente	pag. 16
7. Le strategie che un manager deve utilizzare per gestire al meglio i nuovi tempi e i non-luoghi	pag. 18
8. Da Temporary manager a Temporary Agile manager	pag. 23
9. Conclusioni	pag. 26
<i>Bibliografia</i>	pag. 28
<i>Sitografia</i>	pag. 29

## 1. Premessa all'Indagine desk

L'emergenza Covid-19 ha cambiato numerosi aspetti della vita privata e lavorativa in moltissimi Paesi, obbligando a distanze fisiche, bloccando attività e gravando fortemente sulla salute. Molte imprese si sono viste costrette a chiudere o a ristrutturare il ciclo produttivo facendo le proprie scelte, più o meno coraggiose.

Darwin teorizzava: "Non è la specie più forte a sopravvivere, né la più intelligente, ma quella più reattiva ai cambiamenti". Mai come in questo periodo gli esseri umani possono avere l'occasione di dimostrare che un cambiamento rapido ed efficace è possibile, anche (e soprattutto) grazie al processo di digitalizzazione che ha coinvolto anche l'Italia, che ha ora l'opportunità di affermare la propria crescita permettendo a molte tipologie di lavoro di migliorare, e reimpostando varie attività in modalità a distanza.

Viviamo in un'epoca in cui continuiamo ad assistere alla nascita di tecnologie innovative digitali, come ad esempio i social media, i Big Data, dispositivi indossabili, le stampanti 3D ecc., che entrano nella nostra quotidianità e diventano spesso validi strumenti di supporto alle diverse attività sia lavorative che private. Questa trasformazione digitale ha cambiato il modo di vivere, gestire le aziende, lavorare, e ha coinvolto anche settori come il Welfare.

In circa 30 anni, molte delle attività considerate concrete e ben definite in luoghi e spazi di azione sono state "dematerializzate" e modificate. Il computer prima e gli smartphone successivamente sono entrati in modo forte in abitazioni e aziende, modificando processi operativi e di comunicazione fra le persone: basti pensare alla rivoluzione portata da internet nei primi anni '90.

A livello manageriale, oggi sarebbe impossibile pensare di tornare a lavorare senza il supporto di connessione e pc. Le tecnologie hanno infatti velocizzato molti dei processi lavorativi permettendo di ottenere calcoli, fare comunicazioni e realizzare progetti in modo altamente performante.

Eppure, allo stesso tempo, forse a causa di un sistema di autoconservazione e di una percezione dell'etere spesso considerato come un non-luogo poco certo, molto del lavoro manageriale è ancora legato a modelli tradizionali che sono fortemente connessi a tempi e luoghi specifici: l'ufficio, il reparto di produzione, il magazzino e altri ancora.

Un modello che però inizia a stare stretto ai manager, soprattutto ora che il mondo è stato colpito da una pandemia che ha stravolto, a volte in maniera radicale, il modo di relazionarsi e agire delle persone. Allo stesso tempo, si dice spesso che le criticità non sono altro che occasioni di crescita e sviluppo: è quindi giunto il momento di fare un ulteriore passo avanti e aprirsi alle novità che la digitalizzazione può portare al mondo del lavoro.

Se il pianeta è stato messo come in stand by, non significa che anche gli esseri umani debbano restare fermi, perché grazie alle nuove tecnologie un lavoro senza spazi e luoghi, flessibile, smart e Agile è possibile. I manager di oggi non possono tirarsi indietro proprio ora, ma devono accettare questa partita contro l'immobilismo, studiare i pezzi della nostra metaforica Scacchiera del Valore,

che dà il nome al progetto Fondirigenti a supporto del quale è funzionale questa Indagine Desk, e progettare le mosse per vincere.

Ma il lavoro Agile può davvero essere la soluzione per salvare le imprese da questa crisi?

Quali opportunità di crescita è possibile realizzare a distanza?

Con quali sicurezze economiche e sanitarie?

Con la duplice finalità di dare risposta a queste e altre domande sui diversi aspetti e fenomeni che hanno coinvolto i sistemi organizzativi, produttivi e sanitari, e di realizzare un'analisi dei contesti e dei fabbisogni oggi richiesti da manager e imprese su tali dinamiche, a supporto del progetto sono state realizzate quattro indagini desk sulle seguenti macro tematiche:

- creazione di valore grazie ad una corretta gestione del tempo e dei luoghi in cui si svolge oggi il lavoro manageriale (dall'Agile al Temporary, dalle modalità digitali da remoto a quelle condotte a distanza in quanto Export Manager o Manager per l'internazionalizzazione);
- Welfare Management, comprendendo in esso anche le soluzioni che hanno la finalità di restituire parte del valore alla comunità;
- le competenze che un manager deve sviluppare per rispondere al meglio alle esigenze del nuovo paradigma del lavoro, anche in un'ottica di employability;
- la capacità di networking sia reale che on line, come una sorta di metacompetenza imprescindibile per i manager di oggi, per trovare risorse e anticipare problemi, individuando soluzioni a questi ultimi con uno sguardo ai diritti propri e dei collaboratori, e con l'attenzione costante alla crescita della propria azienda.

Questa prima indagine sarà dedicata all'approfondimento di quanto descritto al primo punto, e fornirà una panoramica della situazione in cui, ad oggi, in Italia e nel mondo si trova il lavoro Agile, dando spunti di riflessione che torneranno utili per la realizzazione del Modello previsto dal progetto.

## 2. Introduzione

Secondo la tesi riportata nel libro “Armi, acciaio e malattie”<sup>1</sup>, dello studioso Jared Diamond, i principali acceleratori che nei millenni hanno spinto l’uomo a migliorarsi e a innovare non sono stati la giustizia e la pace ma, al contrario, conflitti bellici e malattie. È infatti nei momenti più critici che l’essere umano riscopre se stesso e i valori della propria comunità, e mette in atto processi rivoluzionari collettivi volti a superare, migliorandosi, il momento di crisi.

L’emergenza Coronavirus ha obbligato molte aziende a cambiare in poco tempo i propri asset e paradigmi lavorativi. Per non crollare le imprese sono state costrette a riorganizzarsi in fretta e a distanza, abbracciando modelli lavorativi che in Italia sono spesso ancora non visti in modo favorevole. I manager sono stati “portati fuori” dai loro uffici e relegati in non-luoghi digitali a loro spesso sconosciuti. Una situazione di emergenza che ha destabilizzato molte imprese.

Eppure è ormai dimostrato che, per compiere un buon lavoro, un manager non deve necessariamente essere connesso a un posto fisico definito, né avere tempi dettati da orari rigidi; anzi, la flessibilità nella realizzazione dei progetti porta spesso ad essere più motivati, compiere performance più rilevanti, ed avere meno stress.

Ma allora, per quali ragioni in Italia il lavoro Agile è spesso considerato un ostacolo?

Un lavoro svincolato da luoghi, controlli e orari può davvero portare un grande valore aggiunto alle imprese italiane?

Come cambia il lavoro? E quali sono questi valori?

Obiettivo di questa prima indagine desk è quello di fare chiarezza, in un quadro molto articolato come quello italiano, su quali siano i nuovi paradigmi lavorativi portati dalla trasformazione digitale, analizzando cosa significa oggi per un manager italiano lavorare in modo Agile, riorganizzando i propri tempi e spazi in non-luoghi e non-tempi digitali.

Inoltre, l’indagine intende mettere in evidenza gli strumenti tecnologici disponibili a supporto dei manager che potranno essere utilizzati nel prossimo futuro per migliorare i processi lavorativi aziendali (sia di Temporary manager che di Export manager), rendendo il lavoro ancora più “smart” e in grado di portare valore alle imprese.

La digitalizzazione ha cambiato il modo di interagire con il mondo, ed è giunto il momento di far entrare nuovi processi nel mondo del lavoro manageriale, poiché è soprattutto in questo momento di grande crisi che l’Italia ha bisogno di una classe manageriale coraggiosa che non si tiri indietro davanti alle novità ma che abbia la voglia, oltre che la necessità, di affrontare questa nuova sfida, rinnovando il modo di agire e portando così nuovi valori nelle proprie imprese.

---

<sup>1</sup> J. Diamond, *Armi, acciaio e malattie*. Einaudi editore 1997.

### 3. Alcuni dati e normative per inquadrare il fenomeno dell'Agile Work

Per iniziare questa Indagine è bene sottolineare che, seppure l'emergenza sanitaria dettata dal Coronavirus abbia acceso l'interesse dei manager verso una tipologia di lavoro più smart e agile, in realtà tale metodologia non è completamente nuova in Italia; al contrario, è già da qualche anno che le aziende (soprattutto le più grandi, spinte anche ad emulare i modelli internazionali) hanno scelto di allontanarsi da modelli troppo rigidi o tradizionali e di incrementare l'utilizzo di attività in Smart Working, come evidenziano anche i risultati dell'Osservatorio Smart Working<sup>2</sup> della School of Management del Politecnico di Milano, che nel 2018 ha svolto un'approfondita ricerca ancora attuale su un campione costituito da 183 aziende di grandi dimensioni, 501 Piccole e medie Imprese e 358 Enti Pubblici, coinvolgendo anche, con il supporto di Doxa, un campione 1000 lavoratori.

Dalla ricerca è emerso che i cosiddetti "Smart Worker" in questi anni in Italia sono cresciuti del 20%, toccando la quota di 480.000 persone stabilmente impiegate nel lavoro Agile. Un'apertura verso nuove tipologie di lavoro che è quindi iniziata ben prima dell'emergenza Coronavirus, ma sapendo che c'è ancora molta strada da percorrere.

L'Osservatorio riporta che a scegliere tale tipologia lavorativa, come anticipato, sono state soprattutto le grandi imprese (58% rispetto al 36% degli anni precedenti), imprese con sedi all'estero o aventi al loro interno team di Export Manager. Passi avanti si sono fatti anche nel settore pubblico, con una crescita tra il 2016 e il 2018 del 2%, mentre tra le PMI, complici anche gestioni a carattere familiare e strettamente legate al territorio italiano, la percentuale è stabile all'8%.



<sup>2</sup> Osservatorio Management School del Politecnico di Milano, *SMART WORKING: CONTINUA LA CRESCITA TRA LE GRANDI AZIENDE*, Osservatori.net: <https://www.osservatori.net/it/it/osservatori/comunicati-stampa/smart-working-continua-la-crescita>.

Numeri in crescita, quindi, che anticipano l'interesse verso una tipologia di lavoro diversa (un'azienda su due, secondo una recente ricerca dell'Osservatorio sullo Smart Working del Sole24 Ore<sup>3</sup>), ma non per questo non in grado di soddisfare le esigenze aziendali e i bisogni dei dipendenti.

Quindi, seppur ancora lontani dai "fratelli" europei (secondo EuroStat<sup>4</sup>, l'Italia si colloca al 22° posto, con il solo 3,6% di lavoratori dipendenti che pratica lo Smart Working in modo continuativo), il nostro Paese è pronto ad accogliere questa nuova rivoluzione digitale e a focalizzare le proprie forze verso nuovi modelli organizzativi, capaci però di portare ottimi risultati.

Prima di addentrarsi nelle opportunità di crescita che il lavoro Agile può oggi portare a tutte le aziende del Paese, è bene approfondire cosa si intende con "Smart Working" e quali sono le differenze esistenti tra il lavoro tradizionale e questa nuova modalità.

Se volessimo inquadrare una data di inizio delle tipologie di lavoro più flessibili, dovremmo guardare verso i Paesi del Nord Europa. Tra i Paesi pionieri di modelli che possono essere ad oggi ricollegati al lavoro Agile, ci sono infatti il Regno Unito e l'Olanda, due Paesi che tra il 2014 e il 2016 hanno approvato rispettivamente il "Flexible Working Regulation" e il "Flexible Working Act": queste leggi, facendo leva su motivazioni di Welfare aziendale, garantiscono ancora oggi ai lavoratori più flessibilità negli orari di lavoro, non più legati (o almeno non più in modo totalizzante) agli uffici.

In Italia il lavoro tradizionale è regolato da numerose leggi e decreti che ne stabiliscono in modo specifico l'attuazione, i diritti e i doveri. Diversamente, il lavoro "a distanza" è regolato a livello legislativo dall'articolo 18 della Legge n. 81/2017 intitolato "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".

Tale articolo detta le regole di azione e i diritti del lavoro da remoto o telelavoro (quindi la semplice riproduzione delle attività da ufficio, ma in una sede distante da esso), e allo stesso tempo promuove una metodologia di lavoro Agile quale "modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva"<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Osservatorio sullo Smart Working, Il Sole 24 ore: <https://argomenti.ilsole24ore.com/osservatorio-smart-working.html>.

<sup>4</sup> *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*. Eurostat: <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/>.

<sup>5</sup> L. 22 maggio 2017, n. 81 (1), *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*.

Abbiamo già detto che le crisi portano spesso a grandi cambiamenti. L'emergenza sanitaria è entrata a gamba tesa sulla questione del lavoro "da scrivania", puntando i riflettori sulla necessità di cambiare in breve tempo tali asset ben radicati in Italia.

Una necessità che l'Italia ha reso subito virtù: reinterpretando in chiave democratica il modello messo in atto in Cina nei mesi precedenti, con la finalità di combattere efficacemente la pandemia senza far crollare l'economia del Paese, in Italia come noto è stato emanato un decreto attuativo applicabile da subito dalle imprese, anche senza un accordo preventivo con i dipendenti (così come richiede invece la Legge sul lavoro Agile del 2017), finalizzato ad agevolare le aziende interessate a trasformare le proprie modalità di approccio da tradizionali ad agili.

Nello specifico, il decreto attuativo del 23 febbraio 2020 n. 6<sup>6</sup> – recante le misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 - con la finalità di adottare efficaci misure di contrasto e contenimento del virus, ha previsto la sospensione delle attività lavorative per le imprese, ad esclusione di quelle che possono essere svolte in modalità domiciliare ovvero in modalità a distanza; inoltre, ricordiamo le imprese che hanno operato in deroga al lockdown perché sono state in grado di dimostrare (in genere alle Prefetture) sia di avere produzioni che era cogente garantire con continuità, sia di poter compiere le attività produttive in sicurezza,.

In particolare il DPCM dell'8 marzo recita all'articolo 2: "la modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, può essere applicata, per la durata dello stato di emergenza di cui alla deliberazione del Consiglio dei ministri 31 gennaio 2020, dai datori di lavoro a ogni rapporto di lavoro subordinato, nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni, anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti; gli obblighi di informativa di cui all'art. 22 della legge 22 maggio 2017, n. 81, sono assolti in via telematica anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell'Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro"<sup>7</sup>.

Tale decreto aveva valenza fino al 31 luglio 2020 e per tale ragione, anche a fronte della conclusione del lockdown e dell'entrata dell'Italia in una nuova fase di apertura, il Governo a fine luglio ha accolto le richieste pervenute da aziende e associazioni di rappresentanza di imprese e lavoratori. Segnaliamo le parole di Cesare Avenia, Presidente di Confindustria Digitale, che a luglio si è espresso in modo diretto sulla necessità italiana di non dover tornare sui propri passi, ma di approfittare di questa espansione del lavoro Agile per "aprire un percorso strutturale per l'implementazione dello Smart Working indirizzato a innovare l'economia su standard organizzativi e tecnologici più elevati e performanti"<sup>8</sup>, e di continuare con un atteggiamento di sostegno e apertura verso tali nuove modalità di lavoro Agili.

---

<sup>6</sup> DECRETO LEGGE 23 febbraio 2020, n. 6, Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19.

<sup>7</sup> DPCM 8 marzo, Governo Italiano Presidenza del consiglio dei Ministri:  
[https://www.slideshare.net/Palazzo\\_Chigi/coronavirus-firmato-il-dpcm-8-marzo-2020](https://www.slideshare.net/Palazzo_Chigi/coronavirus-firmato-il-dpcm-8-marzo-2020).

<sup>8</sup> *Smart working, l'allarme di Confindustria digitale: "Non tornare indietro dopo la pandemia"*, La Repubblica edizione online del 15/07/2020.



Nello specifico il Governo ha deciso di venire incontro alle diverse problematiche, semplificando le procedure di comunicazione al Ministero del Lavoro dell'elenco dei dipendenti in Smart Working: a partire dal 1 agosto 2020, infatti, le aziende non dovranno più allegare l'accordo individuale, ma solo dichiarare di esserne in possesso. Quindi se fino al 31 luglio, per effetto dei decreti in vigore in fase di emergenza, un datore di lavoro aveva il potere di decidere in modo autonomo di far lavorare i propri dipendenti a distanza (senza l'accordo ordinario previsto dalla legge 81/2017), dal 1 agosto di quest'anno la comunicazione di tale accordo tornerà ma in modo molto semplificato: basterà dichiarare di esserne in possesso utilizzando moduli precompilati e tale consenso potrà essere raccolto separatamente anche tramite semplici autodichiarazioni dei dipendenti (possibili anche con una semplice email).

Questa procedura permetterà soprattutto alle imprese con un gran numero di dipendenti in Smart Working (ad esempio Enel, con 14.000 addetti) e per le quali è difficile raccogliere un numero così alto di documentazione protocollata e firmata, di velocizzare le procedure.

Un chiaro segnale che il Governo appoggia le nuove modalità di lavoro a distanza, ma come hanno reagito le imprese?

Come si vedrà nei prossimi capitoli ed analisi, da parte loro le aziende italiane, seppur con le problematiche che riporteremo in seguito, hanno risposto positivamente alle indicazioni di sviluppo digitale del Governo, applicandosi da subito a rielaborare tutta la struttura in modalità a distanza, e permettendo ai propri dipendenti di restare a casa senza però perdere il lavoro o fermare i processi.

#### 4. Il lavoro Agile: un nuovo paradigma per gestire tempi e luoghi

Per comprendere come sia possibile che una nuova metodologia lavorativa possa incidere in modo così profondo sui paradigmi aziendali tradizionali, è necessario compiere un'indagine sulle caratteristiche che differenziano il lavoro Agile dalle altre modalità manageriali.

Ad oggi si possono evidenziare, in sintesi, le seguenti tipologie lavorative:

- Lavoro d'ufficio tradizionale: caratterizzato dalla presenza fisica del manager in ufficio e con orari di entrata e uscita ben definiti;
- Telelavoro: la riproduzione del modello rigido "da ufficio" ma con il manager che può operare da altra sede (o proprio da casa sua);
- Smart Working / Lavoro Agile: una tipologia di lavoro disconnessa sia da luoghi che da orari, in cui il manager può autogestirsi.

A tal proposito è bene mettere subito in evidenza che spesso in Italia "Smart Working" e "Lavoro Agile" sono utilizzati come sinonimi (in virtù del loro essere, in entrambi i casi, metodologie di lavoro flessibili), ma è giusto sottolineare che tra loro esiste una differenza ben precisa.

Citando nuovamente l'Osservatorio del Politecnico di Milano, per il grande valore e precisione della ricerca realizzata, per Smart Working si intende "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"<sup>9</sup>.

In quest'ottica il lavoro Agile si pone come un'evoluzione del lavoro Smart, in quanto è un modello che nasce per velocizzare ulteriormente le capacità del lavoratore di lavorare a distanza, utilizzando le più avanzate tecnologie e scegliendo i percorsi di esecuzione più corretti a seconda del contesto. Una realizzazione del lavoro fattibile solo in seguito a un'accurata riprogrammazione aziendale che abbatta le divisioni gerarchiche, impegnando team multidisciplinari.

Se quindi il lavoro tradizionale è legato ad attività di ufficio molto rigide (presenza fisica, riunioni, e incontri dal vivo), e il telelavoro è la riproduzione dello stesso modello ma con la semplice differenza di un accesso da computer remoto, il lavoro Agile è al contrario un'opzione più "snella" e flessibile (che non significa meno produttiva/faticosa), un lavoro a distanza (o a distanza alternata) dall'ufficio fisico che può essere autogestito dal lavoratore e che punta al raggiungimento degli obiettivi piuttosto che ad un orario fisso da scrivania.

---

<sup>9</sup> Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, *Smart Working*, sito: [https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/smart-working](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/smart-working).

Una concezione di lavoro Agile che si ritrova anche nelle normative europee, che lo considerano un'opzione per facilitare le condizioni di mercato e del lavoro in modo favorevole sia alla vita professionale che privata, in quanto lavoro autogestito.

È proprio in questo nuovo modo di considerare tempi e luoghi (o per meglio dire non–luoghi) che l'Agile Work acquista valore e diventa un utile strumento di crescita: organizzare un lavoro per obiettivi aiuta infatti a focalizzarsi su ciò che è fondamentale, elimina i tempi morti e permette al lavoratore di mantenere a lungo il focus su ciò che sta realizzando.

Se dare una definizione di Smart Working / lavoro Agile è relativamente semplice, l'applicazione di tale concetto necessita di una programmazione aziendale più articolata. Infatti il lavoro da remoto Agile, come detto, non può essere improvvisato né dall'impresa né dal manager, ma deve essere frutto di un programma di sviluppo aziendale ben ponderato: servono apparecchiature funzionanti, dipendenti capaci e fidati e, soprattutto, una leadership forte che riesca a coordinare tutti gli attori del processo affinché il sopra citato focus/obiettivo non sia perso di vista.

È in quest'ottica che i manager del presente e del futuro devono imparare ad agire e a saper sfruttare nel modo corretto il lavoro Agile, riorganizzando i propri spazi e tempi. Come anticipato in apertura, infatti, il lavoro Agile sta segnando sempre di più il modo di lavorare delle aziende di tutto il mondo, e sta avanzando, seppur moderatamente, anche in Italia.

Dopo l'emergenza Covid-19 è ormai impensabile per un manager non prendere in considerazione la necessità (se non l'opportunità) di avviare presso la propria impresa una leadership digitale e più smart. I leader del presente devono comprendere come ristrutturare il proprio lavoro e quelli dei loro collaboratori in modo smart in un modello win-win tra aziende e lavoratori, per gettare le fondamenta di un nuovo mindset legato più al tempo che agli spazi.

Non bisogna mai dimenticare che lavoro Agile non significa lavorare da casa utilizzando le nuove tecnologie (questo è il telelavoro), ma significa rivedere completamente il modello di leadership e organizzativo, rafforzando il concetto di collaborazione e favorendo la condivisione di spazi.

Nell'ottica smart, il concetto di ufficio diventa quindi aperto, il vero spazio lavorativo è quello che favorisce la creatività delle persone, genera relazioni che oltrepassano i confini aziendali, stimola nuove idee e quindi nuovo business. Una riprogrammazione che deve partire da un punto cardine che è la persona: non più il luogo, ma il manager lavoratore che gestisce le proprie risorse con un unico obiettivo ben specifico.

Se il manager tradizionale è legato a processi ormai lenti, macchinosi e spesso mal definiti a causa di feedback comunicati in modi non corretto, che si perdono in sottoprocessi spesso inutili e improduttivi (tra i tanti, Forbes<sup>10</sup> cita le riunioni, spesso considerate uno spreco di tempo dai manager e collaboratori perché non indirizzate al raggiungimento di uno scopo definito) e che impediscono di arrivare agli obiettivi come desiderato, il manager Agile è libero da tutto ciò: quello che conta infatti è solo la produttività.

---

<sup>10</sup> *Il lavoro agile richiede un nuovo stile di leadership.* Forbes: <https://forbes.it/2020/03/25/il-lavoro-agile-richiede-un-nuovo-stile-di-leadership/>.

A proposito della produttività italiana, è bene riflettere su alcune dichiarazioni che il Governatore della Banca d'Italia Ignazio Visco ha rilasciato in un articolo dell'Espresso<sup>11</sup> del mese di luglio. Nell'articolo si legge che l'Italia, a fronte della crisi indotta dall'emergenza Coronavirus che costerà almeno il 10% di Pil quest'anno, si trova al momento in una situazione preoccupante per quanto riguarda il livello di produttività, soprattutto se messo a confronto con quello degli altri paesi europei: la nostra nazione è infatti arrivata allo 0,2%, mentre la media degli altri Paesi è del 1,5%. Un arresto della produttività causato da un circolo vizioso dato da salari bassi, un debito pubblico troppo alto rispetto al Pil e difficoltà degli ammortizzatori della crisi sui quali il lockdown ha inciso notevolmente.

In questo quadro sono proprio le nuove modalità di lavoro digitali, più flessibili e agili, a diventare la risposta per un recupero della produttività su cui le aziende e imprese devono credere e scommettere. Il lavoro a distanza cambia infatti il focus del lavoratore, eliminando il sistema delle ore/lavoro e dando spazio ad obiettivi e calendarizzazioni.

Per quanto riguarda il lavoro Agile l'asset non è più lo spazio, ma il tempo e l'utilizzo che se ne fa. Un tempo meglio gestito, che concede al manager stesso di ottenere miglioramenti sia professionali che privati: l'autogestione, se ben realizzata, permette infatti di riequilibrare la vita privata e regolare al meglio lo stress, abbassando del 20% l'assenteismo per motivi personali e migliorando la produttività del 15% (il manager lavora quando è al top, senza perdite di tempo).

Allo stesso tempo il lavoro Agile risulta essere un vantaggio anche per l'azienda, soprattutto a livello economico, poiché taglia i costi di spese relativi ad affitti, spese energetiche o rimborso spese viaggio.

In questo nuovo modo di vivere il lavoro, fondamentali diventano quindi i Temporary Manager: gli obiettivi sono ora definiti da strumenti e programmazioni innovative e veloci che fanno risparmiare tempo e puntano solo al loro raggiungimento. Le parole chiave di un manager Agile diventano quindi pianificazione, collaborazione e condivisione.

Citando l'intervento a Knowità di Alessandro Profumo, Amministratore Delegato del Gruppo Leonardo, un timing efficiente si traduce in "saper fare le cose giuste al momento giusto, e questo non permette improvvisazioni"<sup>12</sup>. Agire senza programmare e pianificare da principio azioni e progetti è errato nel lavoro tradizionale e diventa un vero e proprio fallimento in caso di lavoro Agile.

L'assenza di spazio in comune non permette il "controllo diretto" di ciò che si sta facendo, con il risultato di dover chiedere indicazioni, rallentando se non bloccando il lavoro.

Per combattere il tempo e sconfiggere la lontananza fisica è quindi necessario pianificare gli slot temporali di ogni azione, non solo la propria ma anche quella dettata da collaboratori, fornendo i giusti feedback e informazioni per evitare richieste di integrazioni, sovrapposizioni, ritardi o errate comunicazioni che possono far crollare i processi.

---

<sup>11</sup> *Il grande guaio italiano: lavoriamo più degli altri ma produciamo di meno.* L'Espresso edizione del 07/07/2020.

<sup>12</sup> A. Profumo, *Il tempo del leader*, Knowità: <https://leadersinaction.knowita.it/front/home/il-tempo-del-leader/>.

## 5. L'importanza della digitalizzazione per un lavoro più "Agile"

Applicazioni, piattaforme, sensori e altri oggetti connessi sono solo alcuni dei prodotti che vanno ad arricchire il catalogo delle cosiddette "innovazioni digitali", macro-categorie tecnologiche che hanno sensibilmente cambiato il modo di vivere e di usufruire dei servizi delle persone.

La digitalizzazione ha portato allo sviluppo dei concetti di "Internet of Things" (IoT), robotica, intelligenza artificiale e machine learning, ma anche della realtà aumentata e virtuale. Innovazioni intangibili dal punto di vista fisico (se non le apparecchiature indossabili o di raccolta come telefoni o computer) che però permettono a chiunque di compiere azioni in qualsiasi posto ci si trovi grazie a uno spazio digitale in cui muoversi.

A sei mesi di distanza dall'avvio della situazione di emergenza, con una nuova fase in cui il lockdown è finito ma con il pericolo di nuovi focolai ancora molto alto, e in cui è importante mantenere standard igienici altissimi, risulta ormai chiaro come difficilmente si potrà tornare alla vita aziendale/manageriale ante Covid senza prendere accorgimenti rigorosi o investire in lavori strutturali importanti.

Per delimitare i pericoli sanitari, infatti, gli uffici dovranno necessariamente trasformarsi e si dovranno riorganizzare completamente spazi, orari e accessi, idealmente riprendendo il modello americano del six feet office dell'azienda Cushman&Wakefield, azienda di servizi immobiliari globali presente in 70 paesi: le scrivanie dovranno essere distanti almeno due metri l'una dall'altra, le entrate contingentate, e bisognerà dividere gli spazi comuni con percorsi obbligati e pannelli di plexiglass, oltre ad aumentare le attività di pulizia.

Per una maggior igiene, non potendo obbligare l'uso dei guanti per troppe ore, le aziende potrebbero essere costrette ad acquistare porte senza maniglie e apribili tramite sensori, ad eliminare telefoni comuni e implementare nuovi sistemi di areazione continua per far circolare al meglio l'aria.

Tutti accorgimenti che comportano costi elevati e possono mettere in crisi il conto economico di piccole aziende, spesso fortemente colpite già da prima dell'arrivo della pandemia, e a fronte dei quali diventa ancor più evidente come sia indispensabile pensare anche a un nuovo modo digital di lavorare che possa "staccarsi" dall'ufficio fisico senza incidere negativamente sull'azienda. Davanti a tale possibile scenario l'Agile Working risulta essere una risposta rapida, meno incidente a livello economico e, soprattutto, comoda per il lavoratore che, organizzandosi nel luogo che preferisce, ha la possibilità di continuare a lavorare secondo i propri orari in tutta sicurezza per quanto riguarda la possibilità di contagi.

A tale proposito, si è detto che l'Agile Working è una tipologia di lavoro slegata dagli spazi e dipendente in modo totale da tempo e pianificazione. Ma ciò non è del tutto corretto. Se è vero che non esiste più un posto fisico nel quale lavorare, rimane di essenziale importanza ricreare un luogo virtuale, o più precisamente digitale, nel quale operare, scrivere e muoversi. In tale frangente risulta essenziale incrementare il processo di trasformazione digitale e il livello di crescita tecnologica del nostro Paese.

Il ruolo delle tecnologie digitali e il loro utilizzo è infatti l'anima del lavoro Agile, che senza apparecchiature e software non avrebbe modo di affermarsi poiché sarebbe impossibile connettere persone, spazi, oggetti ai processi di business.

Un Temporary Manager (ma anche un Export, date le distanze fisiche con cui è costretto ad operare quotidianamente) ormai è fortemente legato a tutti gli strumenti nati dalla digitalizzazione e da Industry 4.0. L'Internet of Things, i CPS e i Big Data sono ormai le basi di buona parte del lavoro manageriale e diventano essenziali quando il luogo fisico viene a mancare. Anche per questo, da quando è arrivato il Coronavirus il lavoro Agile è diventato, nelle aree più colpite dall'epidemia (Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna) la misura adottata da moltissime realtà italiane per cercare di ridurre al minimo le possibilità di contagio con responsabilità sociale, pur portando avanti le proprie attività.

Per quanto riguarda l'Italia, citando ancora l'Osservatorio sullo Smart Working, l'innovazione tecnologica è tra le finalità di oltre l'85% delle aziende del nostro paese, sintomo che, seppur molte aziende siano ancora restie ad un lavoro Agile, il sentiment è spinto verso una richiesta di evoluzione tecnologica.

A rallentare tale processo, però, ci sono un livello di connessione Internet non omogeneo su tutto il territorio nazionale e una diffusa difficoltà a reperire professionisti del settore capaci di sfruttare al massimo tali potenzialità digitali.

Se da una parte gli investimenti delle aziende in computer e software sono aumentati, dall'altra è ancora il lavoratore stesso che deve ottenere (spesso con mezzi privati) gli strumenti per lavorare a distanza.

Per tali ragioni, per uno sviluppo continuo dello Smart Working sarà importante in Italia creare una nuova generazione di leader dell'innovazione che spingano a una trasformazione digitale completa, e che siano circondati da Temporary ed Export manager capaci di riorganizzare la produttività aziendale a distanza nel miglior tempo possibile. I semi sono stati già piantati, ora bisogna aiutarli a fiorire.

A tale proposito è importante segnalare che una recente ricerca di ALDAI, l'Associazione lombarda dirigenti aziende industriali, nel mese di giugno<sup>13</sup> ha segnalato che l'88% dei manager della regione ritiene che per essere messi in condizione di lavorare in modo efficace in Smart Working nell'immediata fase di post-emergenza sia necessaria una semplificazione delle procedure di richiesta finanziamenti e affidamento dei supporti tecnologici, ancora troppo lente e burocratiche. Infatti, nonostante la produzione abbia subito un calo del 31%, il 65% del campione lombardo si è detto desideroso di voler continuare a lavorare in modo Agile, seppur con gli strumenti idonei.

Secondo la ricerca, tali strumenti dovrebbero essere forniti grazie a supporti finanziari da richiedere al sistema bancario o direttamente allo Stato, che però al momento non si sono rivelati efficienti.

---

<sup>13</sup> E. Capozzucca, *Aldai-Federmanager, l'88% dei dirigenti chiede meno burocrazia per gli investimenti*. Corriere della Sera edizione 20/06/2020.

A fronte di tale richieste di supporto economico e strumentale da velocizzare, è bene ricordare alcune importanti iniziative sia territoriali che nazionali avviate in questi mesi, tra cui “Solidarietà Digitale”<sup>14</sup>, iniziativa lanciata dal Ministro per l’Innovazione tecnologica e la Digitalizzazione in collaborazione con AGID (Agenzia per l’Italia Digitale), o con “Smart Working Emergency Kit” progettato con l’obiettivo di supportare velocemente le organizzazioni nell’adozione corretta del lavoro Agile, dal punto di vista giuslavoristico, organizzativo e tecnologico.

Dato anche il forte numero di contagiati che ha investito quell’area, è bene ricordare il bando emanato dalla Regione Lombardia<sup>15</sup>, che ha stanziato 4,5 milioni di euro per la promozione dei piani di Smart Working sia per imprese regolarmente iscritte alla Camera di Commercio di competenza, sia per soggetti in possesso di partita IVA, con unità produttive/operative in Lombardia e un numero di dipendenti almeno pari a 3, non ancora in possesso di un piano di Smart Working regolamentato o del relativo accordo aziendale.

Due ulteriori testimonianze, queste ora citate, del desiderio di non fermarsi, ma di sfruttare tale situazione a proprio vantaggio, rendendo il tutto un’opportunità di crescita digitale.

---

<sup>14</sup> *Solidarietà Digitale*. AGID: <https://www.agid.gov.it/it/solidarieta-digitale>.

<sup>15</sup> Fondo Sociale Europeo 2014-2020, *Avviso pubblico per l'adozione di piani aziendali di Smart Working, Asse Prioritario I - Occupazione - Azione 8.6.1*. Regione Lombardia: <https://www.fse.regione.lombardia.it/wps/portal/PROUE/FSE/Bandi/DettaglioBando/Agevolazioni/avviso-smart-working>.

## 6. I pericoli della digitalizzazione: sicurezza e ambiente

La voglia di innovarsi, essere aperti ai cambiamenti e accettare senza preclusioni culturali ciò che è nuovo sono atteggiamenti positivi che il manager deve coltivare e dei quali deve essere convinto. Ma non si deve dimenticare che la digitalizzazione resta sempre uno strumento e, in quanto tale, affinché sia un valore aggiunto e non un ostacolo, si deve aver ben presente anche gli eventuali rischi che un utilizzo errato può portare nell'azienda.

Oltre a innegabili vantaggi, il lavoro a distanza presenta infatti numerose difficoltà, soprattutto per quanto riguarda il fronte della privacy e della cybersecurity. Operando da remoto, spesso su dispositivi personali carenti di protezioni con standard elevati, i manager possono inconsapevolmente mettere in pericolo i dati aziendali o, consapevolmente, copiare dati sensibili sui propri dispositivi personali esponendoli a rischio di furti e hacking.

A fronte di ciò, come può un'azienda dare totale libertà al proprio lavoratore, facendolo operare e accedere da dispositivi spesso non controllabili (perché privati) senza che la sicurezza dei dati aziendali e la ricchezza che questi costituiscono venga messa in pericolo o condivisa in modalità improprie? Allo stesso tempo, come può il dipendente riuscire a separare nettamente la gestione dei dati che fanno parte della propria specifica funzione e quelli che invece sono legati ad attività aziendali più ampie?

Fortunatamente oggi esistono numerose soluzioni, sia tecniche che organizzative, che permettono alle aziende di tutelarsi. A livello normativo vi sono vari documenti che è possibile e a volte doveroso far firmare al manager per tutelare i dati aziendali e personali (GDPR, NIS, ecc.). A livello più tecnico l'azienda deve prima analizzare i tipi di dati che vuole proteggere, permettendo l'accesso solo da determinati account o programmi affidati a chi ne è responsabile. Inoltre è consigliata la creazione di una rete intranet in cui i lavoratori possano muoversi (in pratica, la riproduzione virtuale dell'ufficio), in modo che tutto sia accessibile ma non soggetto a condivisione con l'esterno.

Dopo aver deciso cosa proteggere, all'azienda rimangono quindi due opzioni, entrambe funzionali:

- 1) Far gestire direttamente i dispositivi utilizzati (che siano di proprietà dell'azienda o del manager) a chi sta lavorando, dando ampia possibilità di azione;
- 2) Implementare una Zero Trusted Network (ZTN), una rete terza, sia per l'azienda che per il dipendente, che consenta il collegamento dalla postazione del lavoratore alla Rete Lan aziendale (Intranet) solo ad un set predefinito di servizi e di dati.

Nel primo caso spetterà al lavoratore responsabilizzarsi nella non condivisione di dati importanti e nel rifornirsi di strumenti idonei e ben protetti, ma allo stesso tempo ciò permetterà a lui di essere veloce e in grado di accedere a tutto ciò che serve senza limitazioni. Il secondo caso alza il livello di sicurezza ma rallenta il manager che, per accedere a dati sensibili, dovrà compiere qualche passaggio in più di richiesta/abilitazione.



Se un'analisi in prima battuta potrebbe far pensare che i pericoli legati alla rapida espansione della digitalizzazione siano legati solo a questioni di connessione o di acquisizione indebita di dati informatici, in realtà le nuove tecnologie sono portatrici di pericoli più sottili e non rilevabili da subito senza indagini specifiche come, ad esempio, l'impatto che esse causano sull'ambiente e la sostenibilità.

Come segnalato da un'indagine di Nature<sup>16</sup> di inizio luglio, la pandemia non deve distrarci dalle possibili conseguenze negative che questa rapida e non preventivata espansione digitale porterà al nostro mondo. Infatti, sebbene la diminuzione degli spostamenti in seguito al lockdown abbia diminuito le emissioni di CO2 del 17%, allo stesso tempo il "traffico" si è spostato nella rete, ma i data center per funzionare adeguatamente necessitano di un enorme quantitativo di energia che ad oggi proviene ancora dall'utilizzo di combustibili fossili (si stima che un'e-mail equivalga all'emissione di 4 grammi di CO2, mentre le attività di spamming annuali alle emissioni di 3 milioni di autovetture). Numeri preoccupanti se si pensa che secondo il Cisco Report entro il 2023 gli utenti di internet saranno 5,3 miliardi.

Nel 2020 non è pensabile "eliminare" la rete dalla vita degli esseri umani, ancor meno se si pensa al rapporto tra malus e benefit che essa fornisce, in cui l'ago della bilancia pende nettamente verso i benefici. La risposta non è quindi fare passi indietro sulla digitalizzazione ma farne di nuovi verso una ristrutturazione delle emissioni, per arrivare ad azzerarle. Fortunatamente alcuni tra i siti più famosi, come ad esempio Facebook con la campagna "Click green" o il colosso Microsoft che punta ad arrivare ad emissioni zero entro il 2030, hanno già messo in agenda tale problematica e stanno iniziando ad avviare progetti e attività con l'obiettivo di diminuire, o almeno tamponare, l'inquinamento ambientale.

Sui piccoli numeri, anche i consumatori possono fare la loro parte utilizzando le Green web apps, applicazioni finalizzate a misurare il tasso di inquinamento delle diverse piattaforme e, in base alle stime, decidere quali visitare e quali no. A loro volta anche le imprese potranno collaborare per migliorare il livello di emissioni, come ha già iniziato a fare Intesa San Paolo, veterana dello Smart Working italiano: nello specifico l'azienda ha fatto un accordo con Tim e Google Cloud per la creazione entro l'anno di due Region Google Cloud a Torino e a Milano che useranno i data center di Tim su cui Intesa San Paolo costruirà i propri servizi digitali, il tutto con strutture "carbon neutral" e ad energia rinnovabile.

Come sempre, il futuro è in mano agli esseri umani, che dovranno trovare le giuste soluzioni in equilibrio tra un futuro tecnologico che sia al servizio del lavoro e della vita di tutti i giorni da un lato, e una salvaguardia ambientale che non incida negativamente sul mondo dall'altro.

---

<sup>16</sup> L. Amici, *Come inquina il lavoro digitale*. Panorama, n. 28 dell'8/07/2020.

## 7. Le strategie che un manager deve utilizzare per gestire al meglio i nuovi tempi e i non-luoghi

Si è già detto che il lavoro Agile non è una semplice riproduzione del lavoro di ufficio a distanza, ma una vera e propria riprogrammazione di tutte le attività basata sul tempo delle azioni piuttosto che sul luogo in cui compierle. Attività importanti che devono essere programmate e ben coordinate.

Come fare?

Si è fin qui evidenziato come la nuova tipologia di lavoro Agile sia possibile e sia stata in parte già avviata con successo nel nostro Paese. L'emergenza Covid-19 è stata, seppur nel male, un ulteriore stimolo a migliorare ancor più quei processi che all'estero sono già ben applicati in numerose società. Anche in Italia è quindi possibile avviare una nuova managerialità legata al tempo e non più ai luoghi, gestita da Temporary manager ed Export manager qualificati e capaci di operare con strumenti digitali efficaci.

Ad avvalorare questa idea anche i risultati della recente ricerca Infojobs "Smart Working 2020"<sup>17</sup>, effettuata su un campione di 189 aziende e 1149 candidati. I risultati hanno evidenziato che in seguito al Covid-19 in Italia il 72% delle aziende ha accettato di mettere in telelavoro i propri dipendenti, fornendo loro gli strumenti idonei per poter operare, mentre il 56% delle aziende ha deciso di aderire allo Smart Working, ristrutturando quindi in breve tempo tutti i propri processi gestionali e operativi.

Dato importante della ricerca, che anche in questo caso avvalorava quanto descritto in precedenza, è che il 64,5% delle aziende ha dichiarato che i propri dipendenti hanno apprezzato questa decisione e che il nuovo assetto non ha inciso negativamente sulla produttività (39%) o che, se ha avuto effetti negativi, questi sono stati molto limitati (25,5%).

Come anticipato, però, affinché il lavoro Agile diventi un valore per l'impresa, questo deve essere ben organizzato e non improvvisato. I manager devono essere pronti e formati su come agire e cosa fare affinché ogni ruota della produzione giri ben oliata e senza intoppi.

Come riportato dalla tabella realizzata da Osservatori.net, in seguito ad una ricerca sulle criticità del lavoro Agile, resta infatti evidente che, quando una programmazione Agile è ben organizzata, le percentuali di difficoltà non si distaccano troppo da quelle esistenti nelle modalità di lavoro tradizionale (un esempio a colpo d'occhio è che le difficoltà nel rapporto con i sindacati resta identica). Le risposte con percentuali di difficoltà più elevate restano sempre legate al coordinamento e alle resistenze, a riprova della necessità di un cambiamento culturale che deve partire dai leader e dalle strategie aziendali.

---

<sup>17</sup> Indagine Infojobs smart working 2020: per aziende e lavoratori opportunità per gestire l'emergenza, dubbi sull'utilizzo futuro. Il Giornale delle PMI: <https://www.giornaledellepmi.it/indagine-infojobs-smart-working-2020-per-aziende-e-lavoratori-opportunita-per-gestire-lemergenza-dubbi-sullutilizzo-futuro/>.



A conti fatti, analizzando le risposte degli utenti (manager, dirigenti e collaboratori aziendali) un buon risultato è emerso per quanto riguarda il grado di soddisfazione dei lavoratori: il 38% degli intervistati si è infatti dichiarato fortunato di poter restare a casa e non essere costretto ad esporsi a probabili pericoli di contagio, ma anche di essere stato in grado di gestire al meglio sia lo spazio virtuale che il proprio tempo.

Un modello di Smart Working già ben avviato si può ritrovare nelle aziende che operano all'estero e che hanno al proprio interno Export Manager o Manager per l'internazionalizzazione. Questi professionisti infatti per ragioni logistiche si trovano "costretti" a dover operare con strutture, collaboratori e progetti sia fisicamente che temporalmente lontano da loro ogni giorno.

In questi casi, ogni azione rivolta ad attori esteri deve essere ben calibrata e programmata in anticipo, poiché il fuso orario non permette cambi di idee improvvisi (in uno dei paesi potrebbe essere notte) e inoltre, non potendo controllare personalmente i collaboratori, ogni indicazione deve essere precisa e chiara. Se è possibile fare ciò con successo in aziende lontanissime e con difficoltà aggiuntive (fuso orario, culture, orari ecc.), è chiaro come il modello lavorativo più agile e digitale possa funzionare anche per aziende e professionisti che non operano al di fuori del Paese.

Come descritto al paragrafo precedente, il primo importante passo da compiere è quello che si realizza con la crescita e l'aumento di processi di digitalizzazione, poiché è in funzione della loro diffusione nelle aziende, e dal livello di innovazione che quelli sono capaci di portare, che diventa di conseguenza possibile "virtualizzare" il lavoro, cambiandone i paradigmi principali.

Importante, seppur spesso dimenticato, è lo spazio fisico del lavoratore che, seppur non in ufficio, deve comunque organizzare i propri spazi in casa, spazi che non sempre sono performanti o in grado di isolare il manager da interruzioni, rumori o altri disturbi. In questo frangente è quindi importante la policy aziendale, che deve dare alta flessibilità di orario e la possibilità di scegliere gli strumenti e il luogo in cui operare. Paradossalmente, le attività in Agile possono essere svolte anche in una sala aziendale o in una biblioteca, se ciò facilita il raggiungimento degli obiettivi.

Ciò che importa nello Smart Working sono tempi e obiettivi e non il luogo, ma anche quest'ultimo va considerato affinché si possa lavorare al meglio. È quindi un bene che un lavoratore Agile scelga un luogo "solo per lui", in cui poter riprodurre al meglio la stanza dell'ufficio, e strutturare un timing dettagliato di azioni e scadenze in cui riportare attività/conferenze/azioni da mettere in pratica per raggiungere l'obiettivo entro il periodo di tempo stabilito.

Affinché questo sia possibile, si deve tenere conto che anche il manager più professionale e con alte capacità organizzative e di coordinamento può trovare difficoltà a riproporre tale tabella di marcia fuori dal proprio ufficio. Come già detto, infatti, la propria casa può essere un luogo in cui è difficile trovare la concentrazione che serve e ricco di distrazioni.

Secondo una ricerca di Salary.com<sup>18</sup>, sono proprio queste ultime il peggior "nemico" di un manager in Smart Working. A supporto di questa affermazione, l'indagine ha evidenziato come a causa delle distrazioni un dipendente in media spenda due ore al giorno in attività lontane dall'obiettivo base, causando alle imprese fino a 554 miliardi di dollari in meno l'anno.

Considerando che la ricerca è del 2006, ad oggi questi numeri possono considerarsi triplicati, poiché gli apparecchi elettronici e "disturbanti" (cellulari personali, televisori, internet, campanelli) sono presenti in ogni casa.

Fortunatamente, anche in questo caso la tecnologia viene incontro all'Agile Worker: se l'organizzazione del proprio tempo diventa un elemento fondamentale affinché si possano raggiungere gli obiettivi, oggi è possibile avere un supporto aggiuntivo grazie ad applicazioni di monitoraggio (come ad esempio Rescue Time o StayFocus), capaci di controllare quanto tempo un lavoratore stia passando su una determinata attività considerata o secondaria (come può essere la lettura di e-mail non importanti) o non funzionale al focus della giornata (meeting con colleghi non necessari, compilazione di documenti con scadenze più lontane, ecc.), avvisando il lavoratore quando si è "perso" troppo tempo su di essa.

---

<sup>18</sup> L. Taylor, *Price Tag for Lost Productivity: \$544 Billion* Employees waste almost two hours a day, according to a new workplace survey. Sito INC.com: <https://www.inc.com/news/articles/200608/time.html>.

Infine, come già detto, il cardine è la persona: ci sono i comportamenti e gli stili di leadership, legati sia alla cultura dei lavoratori e al loro modo di “vivere” il lavoro, sia all’approccio dell’autorità e del controllo.

Non essendoci più un controllo visuale ma un controllo su obiettivi raggiunti, per un leader diventa quindi prioritario il tema della gestione dell’ansia dei collaboratori (soprattutto a livello delle performance prestate) e il capire come misurare le performance dello staff nel complesso.

Per un manager, e ancor di più per un leader, diventa quindi fondamentale mettere in atto azioni strategiche ben definite, e realizzare una nuova governance che non ammette cambi o comunicazioni poco chiare.

Quali sono quindi le azioni specifiche che un manager deve impostare per operare al meglio in questa nuova modalità slegata da luoghi e orari?

Riportiamo di seguito le azioni che un manager (sia esso Temporary, Export o Innovation) che voglia svolgere al meglio il proprio lavoro “Agile” deve attuare:

- Inquadrare il proprio team: capire le skill di ogni collaboratore, dare compiti specifici a chi può portarli a compimento nel miglior modo possibile.
- Definire obiettivi a breve termine: vanno forniti obiettivi chiari, brevi e ben definiti ai vari collaboratori. Importante è stabilire le responsabilità e i ruoli di ognuno, pianificando il tutto.
- Coinvolgere il team: un lavoro ben coordinato deve lasciare aperture al proprio team, condividendo idee, opinioni e consigli, anche tramite riunioni in momenti prestabiliti sempre al fine di fare un check generale, riallineare eventuali asset e impostare una catena di operazioni ben oliata e senza falle.
- Comunicare: questo riguarda sia le abilità comunicative e organizzative delle singole persone coinvolte, sia l’utilizzo di strumenti che permettano a tutti i membri del team di comunicare tra loro per collaborare e lavorare insieme su obiettivi comuni, pur essendo in luoghi, paesi e spesso fusi orari diversi.
- Avere fiducia: ultimo tassello, ma non per questo meno importante. La distanza e il non potersi vedere in ogni momento non possono funzionare se alla base non c’è una stabile fiducia fra tutti gli attori del processo.

Se manca il luogo fisico, quindi, il tempo può essere gestito solo con le risorse umane e una particolare attenzione verso quella cosiddetta “Intelligenza emotiva” che fa andare avanti i team. Resta fondamentale per un manager stabilire check-in giornalieri, utilizzare la tecnologia per velocizzare le comunicazioni e creare opportunità di interazione sia sociale che lavorativa (importante spendere qualche minuto della videochiamata per chiedere la situazione in generale,

in modo da non raffreddare troppo i rapporti a causa della distanza), stabilire regole di ingaggio, e offrire supporto e incoraggiamento, soprattutto nei primi tempi.

## 8. Da Temporary manager a Temporary Agile manager

Come scritto all'inizio della presente Indagine desk, obiettivo di questa prima ricerca è stato quello di ottenere un inquadramento di cosa sia per le aziende italiane oggi, soprattutto in seguito all'emergenza Coronavirus e alla successiva riapertura di aziende e uffici, il lavoro Agile, ma anche di comprendere come questo nuovo approccio lavorativo slegato da spazi e orari abbia cambiato il modo di agire dei manager, in primis (trattandosi ormai solo di tempo e non più di spazio) i Temporary Manager, tema su cui è necessario spendere qualche parola in più.

Per definizione, un Temporary Manager è un professionista operativo al quale l'azienda affida la gestione di uno o più obiettivi da "accelerare" come, ad esempio, la definizione di un nuovo business aziendale, la riorganizzazione di un'impresa verso aree o settori non ancora coperti, lo sviluppo di competenze manageriali in un team, la ristrutturazione organizzativa dopo un passaggio generazionale o la risoluzione di momenti critici non previsti.

Il Temporary Management rappresenta quindi di fatto un "terzo approccio", accanto alla consulenza e alla dirigenza di tipo tradizionale, attraverso la quale l'organizzazione può dotarsi di risorse finalizzate a migliorare performance e capacità di gestione. A tale modello si affianca una figura più settorializzata, il cosiddetto Temporary Export Manager, che ricopre il ruolo di colui che deve accompagnare l'azienda verso attività di internazionalizzazione e nuovi mercati, anche in questo caso ridefinendone processi e competenze. Entrambe le figure manageriali ora richiamate sono capaci di analizzare la situazione aziendale e di trovare soluzioni efficaci e veloci per il raggiungimento degli obiettivi, e di adattarsi a diversi ambiti (dai ruoli apicali alla gestione dei team minori).

La presenza fisica in azienda di tali professionisti, al contrario ad esempio dell'Export Manager puro che lavora da anni "a distanza", con obiettivi più "lenti" e strutture aziendali ben strutturate, aveva permesso ai Temporary Manager per anni di agire in modo ottimale (la presenza fisica permette infatti di velocizzare soluzioni e limitare i conflitti), ma oggi anche questa figura è cambiata grazie allo sviluppo tecnologico, che ha creato "non spazi" in cui è possibile comunicare e agire con la stessa facilità di una riunione in presenza.

Il ruolo del Temporary, infatti, può essere facilmente svolto anche in modalità Agile; anzi, tale modalità rispecchia in modo assoluto la mentalità che è insita in tale figura, che non lavora principalmente per obiettivi immediati, e per la quale risulta quindi fondamentale una ristrutturazione/autogestione del tempo lavorativo non legata necessariamente allo spazio dell'ufficio.

Oggi un Temporary manager deve quindi rinnovare se stesso, divenendo un Temporary "Agile" manager, un professionista capace di lavorare su tempi e obiettivi stretti ma utilizzando a proprio vantaggio tutti quegli strumenti digitali che l'innovazione ha portato per finalizzare in modo efficace gli obiettivi a lui affidati. Tali strumenti, per la loro natura digitale, diventano un valido supporto a tutte le attività Agile, permettendo ai manager di annullare le distanze fisiche e facilitare le comunicazioni con i colleghi, anche senza vedersi.

Tra i nuovi strumenti digitali che un Temporary Agile Manager deve assolutamente utilizzare per programmare e seguire al meglio il processo di Smart Working e raggiungere gli obiettivi, si evidenziano:

- uno strumento di comunicazione sincrona, che permetta di confrontarsi, porre domande e chiarirsi in modo veloce. In questo ambito rientrano numerose applicazioni e programmi di videochiamata, anche gratuiti, come Zoom meeting, Slack, Microsoft Teams, Hangout, Skype e altri di questo tipo;
- uno strumento di comunicazione asincrona, che consenta di scrivere contenuti più strutturati e ponderati, generalmente pubblicati in ordine cronologico e con scadenze stabilite. Si tratta per esempio di programmi come Basecamp o WordPress;
- uno strumento per la reportistica di controllo e monitoraggio dell'avanzamento dei lavori. È importante che l'azienda venga dotata di tecnologie che rendano il processo di controllo immediato, semplice e rapido. Yammer, in tal senso, è un buon esempio;
- uno strumento per l'accesso selettivo ai contenuti, con la finalità di dare priorità ad un contenuto di cui si ha una necessità reale, senza dispersione di energie o interruzioni che defocalizzino dal proprio obiettivo;
- uno strumento che consenta l'archiviazione di documenti, immagini, file, ecc. che siano accessibili a tutti i collaboratori. Le aziende più strutturate oggi hanno già attive queste modalità, ma tali strutture possono essere facilmente ricreate con applicazioni free come Dropbox e Google Drive;
- una lista delle attività che generalmente richiedono la presenza per comprendere se e come "remotizzarle". Ad esempio, riunioni più finalizzate all'obiettivo, comunicazioni standard e, nel caso, l'eliminazione di quel determinato processo.

La destrutturazione dei luoghi e l'annullamento dei tempi, anche grazie agli strumenti ora visti, hanno cambiato i paradigmi lavorativi, incidendo fortemente sulle modalità di azione dei manager. Tutto questo rende il lavoro Agile fortemente differenziato dalle altre tipologie di lavoro tradizionali: come riportato in modo più articolato nella tabella sottostante, ciò che conta ora sono competenze, obiettivi e capacità di risoluzione veloce dei problemi.



<b>Il paradigma corrente</b>	<b>Il nuovo paradigma</b>
Posto di lavoro	Competenza
Orario di lavoro	Termine di consegna
Salario/orario	Onorario/prestazione o soluzione
Timbrare il cartellino	Impegnarsi a rispettare una scadenza
Eeguire compiti	Risolvere problemi
Il capo controlla tutto il processo	Il capo controlla il risultato
Azienda chiusa e gerarchica	Azienda aperta a rete

Il posto di lavoro ha lasciato spazio alle competenze, gli orari alle autogestioni e gli spazi alle decisioni del manager. Ma questo non ha inciso sull'operatività, ma al contrario ha solo aperto una finestra su nuovi orizzonti lavorativi capaci, se ben strutturati, di portare nuovi valori in azienda, facendo raggiungere facilmente gli obiettivi e rendendo più soddisfatti i manager.

## 9. Conclusioni

L'emergenza Covid-19 ha colpito il mondo in modo completamente inaspettato, causando problemi sanitari, sociali ed economici.

Oggi, a sei mesi di distanza dall'avvio del lockdown e delle successive fasi di riapertura, è possibile affermare che tale crisi ha avuto anche un lato "positivo" per quanto riguarda l'evoluzione del mondo manageriale, avendo dato all'Italia l'occasione (seppur imposta da necessità) di accelerare un trend già molto avanzato in altri Paesi, ottenendo in poco tempo risultati soddisfacenti che nei prossimi anni permetteranno a questa nuova modalità di lavoro di affermarsi ancora di più nelle imprese italiane.

Come si è visto più sopra, il processo non è però semplice e necessita di un attento studio e di un coordinamento da parte delle aziende, per evitare di non ricavare risultati tangibili. Sarà inoltre necessario un intervento forte e deciso da parte del Governo, che dovrà fornire ulteriori supporti normativi e finanziamenti strutturali.

La risposta è sempre una sola: organizzazione manageriale di ogni elemento di quella che una volta era chiamata la catena di montaggio aziendale (sia in senso metaforico che concreto). Solo così il lavoro Agile può affermarsi nella modalità indicata da Mariano Corso, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, ovvero come "una misura per ridurre rischi, attenuare disagi e contenere gli enormi danni economici e sociali che l'emergenza Covid-19 rischia di causare. I lavoratori, e soprattutto coloro che sono già Smart Workers, devono restituire il credito di fiducia dimostrando autonomia, impegno e senso di responsabilità"<sup>19</sup>.

La destrutturazione degli uffici, a favore di una programmazione temporale piuttosto che fisica, può e deve diventare un valore aggiunto in grado di far crescere le imprese. Lo Smart Working è e può essere sempre più un efficace strumento per combattere il cosiddetto "Black Swan", il cigno nero, metafora pensata da Nassim Taleb<sup>20</sup> per indicare un evento inaspettato, positivo o negativo che sia, che destabilizza gli equilibri di mercato: una chiave di lettura che in questi mesi è rinvenibile nei fenomeni dell'emergenza Covid-19, se non fosse che certi eventi pandemici non erano affatto imprevedibili, soprattutto considerando lo situazione ambientale e sanitaria deteriorata in molte parti del mondo.

Imprevedibile è stato invece l'impatto di questa pandemia, che ha raggiunto rapidamente e in modo ubiquo effetti devastanti. Ma questo è un dibattito per certi versi già proiettato più avanti, perché oggi milioni di persone sono mobilitati per individuare risposte rapide, efficaci e finalizzate al raggiungimento degli obiettivi.

---

<sup>19</sup> V. Guarini, *Il più grande esperimento di Smart Working mai messo in atto*. Impacthub: <https://bari.impacthub.net/2020/02/27/coronavirus-smart-working-ci-salva-dal-crollo-economico/>.

<sup>20</sup> N.N. Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Edizione Ebook.

I manager e gli imprenditori sono una parte qualitativamente importante di questa enorme massa di persone mobilitata contro la pandemia, e lo fanno per giungere a un obiettivo più ampio e meno connotato da emergenzialità, ovvero il nuovo assetto del lavoro nel mondo, quantomeno nei Paesi avanzati. Un lavoro Agile distante nello spazio, ma saldamente ancorato agli obiettivi aziendali, può quindi far parte del nostro futuro. La mossa decisiva ora spetta alle imprese e ai manager.

## **Bibliografia**

P. De Morree, J. Minnaar, *Corporate rebels. Make work more fun*. Edizione eBook

V. Calabrò, *SMART WORKING E CYBER SECURITY: Difendere i dati aziendali e i propri dati personali*. ICT Security magazine

N.N. Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Edizione Ebook

L. Amici, *Come inquina il lavoro digitale*. Panorama edizione n. 28 dell'08/07/2020

Diamond, *Armi, acciaio e malattie*. Einaudi editore 1997

A. Boggio, *IL LAVORO AI TEMPI DELL'EMERGENZA: Rischi, minacce e raccomandazioni per fronteggiare il lavoro agile*. ICT Security magazine

L. 22 maggio 2017, n. 81 (1). *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*

DECRETO-LEGGE 23 febbraio 2020, n. 6, *Misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19*

L. Dell'Olio, *Il lavoro Agile? Si crea con test e investimenti*. La Repubblica, edizione del 23/03/2020

M. Gabanelli, R. Querzè, *Il test (improvvisato) dello Smart Working*, Il Corriere della Sera edizione del 16/03/2020

*Il grande guaio italiano: lavoriamo più degli altri ma produciamo di meno*. L'Espresso edizione del 07/07/2020

A. Frollà, *Prove generali di Paese digitale così la quarantena vola lontano*, La Repubblica edizione del 20/04/2020

F. Rampini, *O il digitale o il declino*, La Repubblica edizione del 20/04/2020

M. Del Barba, *I manager ritardatari non investono su 4.0*, L'Economia edizione del 02/03/2020

E. Capozzucca, *Aldai-Federmanager, l'88% dei dirigenti chiede meno burocrazia per gli investimenti*. Corriere della Sera edizione 20/06/2020

G. Pogliotti, M. Prioschi, *Smart Working con nuova procedura semplificata*. Il Sole24Ore, edizione del 24/07/2020

## Sitografia

Osservatorio Politecnico di Milano, *SMART WORKING: CONTINUA LA CRESCITA TRA LE GRANDI AZIENDE*. Osservatorio Smart Working: [https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/comunicati-stampa/smart-working-continua-la-crescita](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/smart-working-continua-la-crescita)

Eurostat, *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*: <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/>

La Redazione, *Indagine Infojobs Smart working 2020: per aziende e lavoratori opportunità per gestire l'emergenza, dubbi sull'utilizzo futuro*. Il Giornale delle PMI: <https://www.giornaledellepmi.it/indagine-infojobs-smart-working-2020-per-aziende-e-lavoratori-opportunita-per-gestire-lemergenza-dubbi-sullutilizzo-futuro/>

DPCM 8 marzo, Governo Italiano Presidenza del consiglio dei Ministri: [https://www.slideshare.net/Palazzo\\_Chigi/coronavirus-firmato-il-dpcm-8-marzo-2020](https://www.slideshare.net/Palazzo_Chigi/coronavirus-firmato-il-dpcm-8-marzo-2020)

*Smart working e telelavoro: i numeri in Italia e in Europa*: <https://oggiscienza.it/2020/03/09/smart-working-telelavoro-numeri-in-italia-europa/>

*Solidarietà Digitale*. AGID: <https://www.agid.gov.it/it/solidarieta-digitale>  
Smart working, il trend ormai è virale: <http://www.economymag.it>

*Smart working, l'allarme di Confindustria digitale: "Non tornare indietro dopo la pandemia"*, La Repubblica edizione online del 15/07/2020

Fondo Sociale Europeo 2014-2020, *Avviso pubblico per l'adozione di piani aziendali di Smart Working, Asse Prioritario I - Occupazione - Azione 8.6.1*. Regione Lombardia: <https://www.fse.regione.lombardia.it/wps/portal/PROUE/FSE/Bandi/DettaglioBando/Agevolazioni/avviso-smart-working>

*Polimi, gli Smart Worker in Italia crescono del 20% e toccano quota 480mila*. Digital4: <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/polimi-smart-worker-italia-quota-480mila/>

P. Capoferro, *Smart Working: che cos'è, a cosa serve, perché è importante per il business*. Digital4: <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>

*Il lavoro agile richiede un nuovo stile di leadership*. Forbes: <https://forbes.it/2020/03/25/il-lavoro-agile-richiede-un-nuovo-stile-di-leadership/>

*Lavoro agile e "time management" come fattori propulsivi della nuova leadership*. Sherpany: <https://www.sherpany.com/it/insights-resources/2020/02/18/vantaggi-lavoro-agile-leader/>

L. Taylor, *Price Tag for Lost Productivity: \$544 Billion* Employees waste almost two hours a day, according to a new workplace survey. Sito INC.com: <https://www.inc.com/news/articles/200608/time.html>

G. Rocchetti, *Lavorare in remoto ai tempi del COVID-19*. Exportiamo:  
<https://www.exportiamo.it/settori/1134/lavorare-in-remoto-ai-tempi-del-covid-19/>

F. Crespi, *Smart Working: legge ed evoluzione normativa del Lavoro Agile*. Blog Osservatorio:  
[https://blog.osservatori.net/it\\_it/evoluzione-normativa-smart-working](https://blog.osservatori.net/it_it/evoluzione-normativa-smart-working)

A. Solimene, *SMART WORKING: COME ORGANIZZARSI ED INIZIARE AL PIÙ PRESTO*. Spremute Digitali: <https://www.spremutedigitali.com/smart-working-come-iniziare-e-organizzarsi/>