

Smart Working

In Italia è ancora agli inizi, ma promette bene

Ad oggi solo l'8% delle aziende ha adottato un modello di lavoro integrato con strumenti tecnologici digitali e comportamenti più flessibili. Tuttavia la percentuale è destinata a salire di ben 11 punti nel prossimo biennio. Grazie all'impatto positivo che il lavoro intelligente ha su vita privata e professionale

➡ Gaia Fiertler

Le nuove tecnologie hanno già cambiato il nostro modo di vivere e di lavorare, ma corrono più veloci di quanto le aziende stesse non riescano a organizzarsi. Spesso alla disponibilità di soluzioni evolute e integrate non corrisponde un'adeguata cultura aziendale né un modo di scandire tempi, progetti e relazioni che sia al passo con i nuovi strumenti.

In altri casi si assiste al paradosso per cui le tecnologie dovrebbero essere "abilitanti" rispetto a un miglioramento dei processi e dei flussi informativi, ma poi se usate male generano spreco di tempo e attenzione e mettono a repentaglio la sicurezza dei dati aziendali.

La strada è ancora lunga

Così lo Smart Working, per esempio, il

nuovo approccio al lavoro influenzato dal mobile, con spazi, tempi e strumenti più flessibili, è solo all'inizio in Italia. Benché ci siano le tecnologie e le persone siano propense all'interazione e alla relazione virtuale, è infatti ancora lunga la strada per ripensare i modelli di organizzazione del lavoro.

Secondo l'indagine dell'Osservatorio del Politecnico di Milano Smart Working, il 67% delle aziende ha già attivato qualche iniziativa, ma solo l'8% ha adottato un modello integrato con strumenti tecnologici digitali, adeguate policy organizzative, nuovi comportamenti e disposizione flessibile degli spazi.

Sono soprattutto le grandi aziende con più di 500 addetti nei settori alimentare, Ict e telecomunicazioni e manifatturiero.

COME SARÀ L'UFFICIO DEL FUTURO?

A ben guardare, le prove generali sono già state fatte. Le grandi aziende traslocano e riuniscono uffici e dipendenti in strutture moderne e concepite per il lavoro mobile, flessibile e collaborativo. L'ha fatto **Vodafone** nel 2012 a Corsico con il **Vodafone Village**, l'ha fatto **Unicredit** in primavera con la torre più alta d'Italia nell'area Garibaldi-Repubblica a Milano, così **Nestlé** ad Assago e, a inizio novembre, **Google** sempre in zona Garibaldi e **Alcatel-Lucent** a Vimercate. La nuova sede di Alcatel-Lucent è stata proprio progettata per favorire la creatività delle persone, lo scambio delle informazioni e la collaborazione, con spazi tecnologici per i ricercatori e ambienti comuni e di servizi molto ampi, dalla zona della reception al ristorante aziendale. Con l'intenzione di renderlo il "The place to be". Nei luoghi di lavoro attuali, infatti, benché prevalgano ancora disposizioni tradizionali con uffici singoli, open space con postazioni assegnate e sale riunioni, si iniziano a diffondere anche nuove tipologie di spazi come i «phone boot» (cabine per telefonate riservate o per riunioni ristrette), concentration room e open space con postazioni non assegnate e prenotabili. Poco diffuse invece le aree relax e di socializzazione a disposizione dei dipendenti. «Se cambiano le modalità di lavoro, anche l'ufficio deve evolvere. Progettare lo Smart Office non vuol dire solo ridurre il numero delle postazioni per aumentarne il livello di utilizzo, ma ripensare il significato degli spazi e la logica con cui vanno concepiti, in pratica pensare a un ufficio in cui il lavoratore trovi risposte a esigenze diverse», sottolinea Mariano Corso del Politecnico di Milano. Così, secondo l'84% dei direttori HR in futuro la riprogettazione degli uffici sarà orientata a favorire soprattutto la collaborazione, in ambienti ampi e con un'adeguata attrezzatura, mentre per il 67% dovrà favorire la comunicazione, con l'isolamento acustico e confidenzialità. Appaiono invece meno rilevanti per gli HR le esigenze di contemplazione e concentrazione, che richiedono spazi silenziosi e appartati per pause di lavoro e pensiero creativo individuale. In tutta questa evoluzione, ovviamente, giocano un ruolo centrale le tecnologie. Il wi-fi oggi è già presente nell'85% degli uffici, mentre sono poco diffusi sistemi per ottimizzare le stampe (41%) e i sistemi di smart building (26%). L'acustica infine è quasi ignorata. Se ne occupa solo il 13% delle aziende.

«L'ambiente di lavoro del futuro richiederà un'infrastruttura mobile-centrica e wireless protetta, più operazioni self-service da parte del dipendente e la volontà di abbracciare le tecnologie consumer per migliorare la produttività della generazione mobile»

Ben Gibson,
direttore marketing di Aruba Networks

Si stima, però, che saliranno al 19% nei prossimi due anni per gli evidenti effetti positivi: un miglior bilanciamento di vita privata e vita professionale (71%), più motivazione (53%) e benessere organizzativo (45%), maggiore produttività (56%) e risparmi per l'azienda con la gestione di spazi più flessibili.

Una rivoluzione culturale

Si diffonde così, seppur lentamente, l'abitudine a lavorare fuori ufficio e, già oggi, oltre metà degli impiegati, quadri e dirigenti dedica almeno una parte del proprio orario di lavoro in mobilità, soprattutto in altre sedi dell'azienda o presso i clienti, ma anche in spazi di co-working o sui mezzi di trasporto, dove per esempio smaltiscono la posta. Eppure i professionisti davvero pronti per predisposizione culturale e organizzativa a diventare "smart workers" sono solo il 20% del campione per attività non prevedibili e pianificabili, per lo scarso coinvolgimento nelle decisioni da parte del capo e per la limitata autonomia nel definire gli orari di lavoro. «Fare smart working oggi è possibile»,



Rendering della nuova sede di Nestlé ad Assago

DOVE SI FA GIÀ SMART WORKING

Gli Smart Working Awards 2014 sono stati vinti da **American Express** e **Provincia Autonoma di Trento**, con due menzioni speciali a **Nestlé** e **Unicredit**.

American Express con il progetto *Blue Work* ha permesso ai lavoratori della sede romana, in accordo con il proprio capo, di lavorare da casa o, quando presenti in ufficio, di utilizzare gli spazi in base al tipo di lavoro da svolgere, con scrivanie attrezzate, aree di collaborazione per allineamenti formali e informali, sale riunioni e sale training. Con il passaggio alla nuova sede, all'inizio del 2015, la maggior parte delle postazioni sarà organizzata in open space prenotabili on-line, oltre alla presenza di ambienti per meeting informali e zone break e aree per la concentrazione. L'azienda è stata premiata "per la vision e l'approccio strutturato e sistematico con cui, lavorando su tutte le leve progettuali dello smart working, ha definito linee guida e policy differenziate, in base alle caratteristiche delle persone e delle loro attività, dotandole di adeguati strumenti digitali e curando la gestione del cambiamento a tutti i livelli aziendali con piani di change management diffusi".

La Provincia Autonoma di Trento, invece, è stata premiata per il progetto *TelePAT*, che si è posto l'obiettivo sia di contenere e razionalizzare la spesa pubblica, sia di conciliare tempi di lavoro e di vita dei dipendenti attraverso il telelavoro. Con due modalità: telelavoro



Elena Nizzero, head of recruiting, learning & development Nestlé Italia, riceve la targa da Ilaria Russi, ricercatrice dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Alla sua destra Andrea Provini, global Cio Bracco e Fiorella Crespi, responsabile della ricerca dell'Osservatorio. Alla sua sinistra Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio e Mariantonietta Lisena, direttore generale Ifma

strutturato a domicilio e in "tele centri" presso locali dell'amministrazione o forniti in comodato gratuito da altri enti o società, oppure telelavoro mobile per dirigenti, direttori e personale con alta qualifica. L'ente è stato premiato per "la rilevanza dell'iniziativa in termini di persone coinvolte, l'approccio strutturato seguito e i concreti benefici ottenuti in termini di efficienza, di conciliazione vita-lavoro e per la valorizzazione del

patrimonio immobiliare della Provincia, tramite l'individuazione di sinergie territoriali con altre strutture pubbliche locali e l'utilizzo di spazi inutilizzati nei comuni del territorio".

Una menzione speciale è andata a **Nestlé Italia** "per il percorso intrapreso nell'introduzione di iniziative di Agile Work a tutti i livelli e in particolar modo per l'esteso piano di change management realizzato in occasione del trasferimento nella nuova sede di Assago, che si propone di creare una diffusa consapevolezza sulla modalità di utilizzo degli ambienti nel nuovo edificio, sulle policy organizzative e soprattutto sui comportamenti e gli stili di leadership Smart".

Altra menzione speciale è stata assegnata a **Unicredit** per il progetto di Smart Working che, "partendo dalla ridefinizione degli ambienti fisici di lavoro di alcune sedi milanesi, ha permesso di ottenere significativi benefici nella razionalizzazione ed efficienza nell'utilizzo degli spazi e a cui si integra sia un percorso di leadership coaching sui responsabili, sia un progetto sperimentale attivato su quattro funzioni aziendali riguardante la flessibilità di orario e luogo di lavoro".

sostiene **Mariano Corso**, responsabile scientifico dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, «I risultati ottenuti dalle imprese che, per prime, hanno imboccato questa strada indicano come le tecnologie digitali, i nuovi device mobili e la cultura diffusa tra le persone permettano di rimettere in discussione gli stereotipi relativi a luoghi, orari e strumenti di lavoro, consentendo di raggiungere al tempo stesso una maggiore efficacia professionale e un miglior equilibrio vita-lavoro. Alle iniziative delle aziende si devono accompagnare interventi sulle infrastrutture, come la banda larga e il wi-fi nei luoghi pubblici, insieme a misure di semplificazione delle forme contrattuali che agevolino e promuovano tali forme di flessibilità».

Gli interventi più frequenti in azienda

La maggioranza degli interventi effettuati finora riguarda l'introduzione di nuove tecnologie digitali (59%), seguite dalla formazione sugli stili di management (36%) e dalle policy di flessibilità riguardo a luogo/orario di lavoro (32%), destinate a crescere nei prossimi anni.

La riprogettazione degli spazi fisici è invece ancora limitata a 19% delle aziende (vedi box pag. 35).

«Il cambiamento associato allo smart working richiede tempo, ma agendo contemporaneamente su cultura, stile di leadership e comportamenti delle persone, può avere un impatto profondo e duraturo sull'organizzazione e le sue prestazioni», conclude Corso.

Metà delle imprese del campione, per esempio, ha già introdotto una qualche forma di flessibilità sugli orari, ma molto meno sul luogo di lavoro: il 45% delle aziende applica la mobilità tra le diverse sedi e il 37% il telelavoro, ma solo limitatamente ad alcuni profili professionali o per soddisfare esigenze molto specifiche. Solo il 15%, invece, ha previsto postazioni di lavoro non assegnate. Insomma, la piena libertà nel definire in modo autonomo sia il luogo che l'orario di lavoro riguarda oggi solo l'8% delle aziende.

Più bilanciamento con il «work-life blend»

Intanto, però, i nuovi strumenti mobili hanno dilatato i tempi di lavoro creando,

Investimenti in tecnologie mobile nel 2013/2014 a livello globale

Ricerca Aruba Networks

Opzioni	Crescita	Decrescita	Nessun cambiamento
Wi-Fi	71.1%	0.9%	28.0%
Mobile Device Management	51%	1.0%	48.0%
Network Access Control	48%	1%	51%
Smartphones	59.5%	2.6%	37.9%
Tablets	64.9%	2.1%	33.0%
Mobile Unified Communications	35%	2.0%	63%
Mobile Application Development	35.2%	2.2%	62.7%

da un lato, una forte commistione fra vita personale e impegno professionale, dall'altro offrendo una nuova flessibilità che viene vissuta come risparmio di tempo dalla maggior parte dei dipendenti. Con un ritardo organizzativo e culturale, tuttavia, che riguarda soprattutto l'attenzione alla sicurezza dei dati aziendali. Ma dal punto di vista di chi lavora controllare la posta nel tragitto casa-ufficio può ridurre lo stress e accelerare i tempi, perché si inizia la giornata con buona parte delle mail già smaltite. Lo fa un dipendente su due per 45 minuti al giorno e 9 su 10 continuano a lavorare fuori orario, contro il 77% della media europea. Al tempo stesso, però, l'86% sbriga cose personali sul pc dell'ufficio, contro il 75% europeo. Per una volta, quindi, siamo primi in Europa:

eccelliamo nel mischiare vita privata e vita lavorativa («work-life blend») alla ricerca del famigerato «work-life balance». Lo dice lo studio di Samsung «People-Inspired Security» condotto su 4.500 persone in Italia, Gran Bretagna, Germania, Francia, Spagna, Belgio e Olanda. Tra i motivi che spingono a leggere le mail prima dell'orario d'ufficio c'è quello di sbrigare più lavoro nel medesimo tempo (48%), ridurre lo stress (34%) e gestire meglio gli impegni personali (43%). Infatti, il 69% di chi sbriga anche le faccende private in ufficio passa fino a mezz'ora al giorno a pagare bollette, ordinare la spesa o controllare i movimenti della banca. In pratica, il 32% usa lo smartphone del lavoro anche per faccende personali, con una media di 11 app personali, come Fa-



Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano

Gli italiani eccellono in Europa nel mischiare vita privata e vita lavorativa (work-life blend): ben l'86% sbriga cose personali sul pc dell'ufficio, contro il 75% dei lavoratori europei



Di fianco, la hall della nuova sede di Alcatel-Lucent a Vimercate, progettata per lo smart working da DEGW Italia



«Progettare lo Smart Office non vuol dire solo ridurre il numero delle postazioni per aumentarne il livello di utilizzo, ma ripensare il significato degli spazi e la logica con cui vanno concepiti»

Mariano Corso,
Politecnico di Milano

cebook, Whatsapp o Candy Crush sui dispositivi lavorativi, mentre il 49% utilizza il proprio smartphone personale anche a scopo lavorativo, con una media di 9 app professionali. Oltre un quarto non sa se sia consentito l'uso disinvolto dei telefoni, e comunque non se ne cura, ma in questa leggerezza siamo battuti dagli spagnoli (39%). In generale, comunque, oltre la metà degli intervistati non sa se la propria società possieda una policy di sicu-

rezza mobile e, se anche esiste, non l'ha letta o non la conosce.

Il rovescio della medaglia

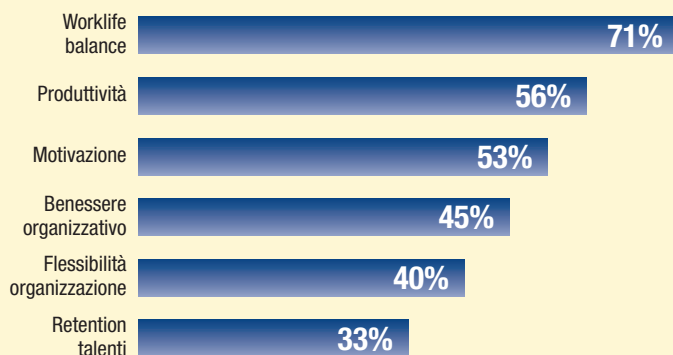
«Le persone stanno cercando di semplificare una vita indaffarata, facendo leva sulle potenzialità dei dispositivi mobili e sulle proprie competenze tecnologiche per portare a termine lavoro e impegni personali in modo rapido ed efficiente. Quando, dove e come vogliono», com-



menta **Rob Orr**, vice presidente Enterprise Business di Samsung Europa. «Invece di sentirsi sovraccaricati di informazioni, sembra si sia sviluppata la capacità di fondere sfera personale e lavorativa a vantaggio di se stessi e delle aziende. Il rovescio della medaglia, tuttavia, è legato ai rischi sulla sicurezza dei dati». Così, si moltiplicano i cosiddetti «lavoratori hacker» che, forti della propria dimestichezza con le nuove tecnologie, utilizzano a scopo lavorativo lo strumento che preferiscono, senza tener conto di policy o restrizioni. E anche su questo fronte gli italiani primeggiano: più di un terzo (34% contro il 26% europeo) hanno utilizzato i propri device per aggirare consapevolmente i limiti imposti, per esempio per accedere a siti web di file-sharing, bloccati sui dispositivi di lavoro. Percentuale di hacker che sale al 46% con i Millennials, i giovani tra i 18 e i 34 anni. Sono soprattutto loro, infatti, a chiedere ambienti di lavoro all-wireless, facendo pressione sulle divisioni IT perché creino le condizioni per lavorare in remoto e per usare dispositivi personali in ufficio. Lo dichiarano sette responsabili IT su 10 nell'ultima ricerca globale di Aruba Networks, società specializzata in infrastrutture per l'azienda mobile. E anche il management (77% dei capi) inizia a riconoscerne i vantaggi in termini di produttività, di riduzione dei costi e di retention delle nuove leve. «L'ambiente di lavoro del futuro richiede-

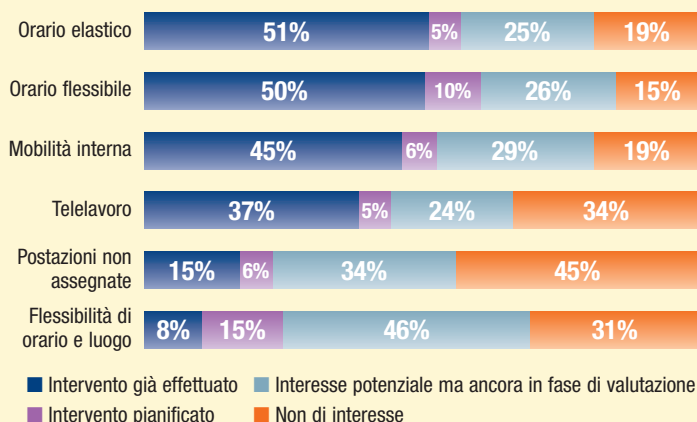


Le esigenze alla base dello Smart Working



Fonte: osservatori.net

Le iniziative di lavoro flessibile



Fonte: osservatori.net

rà un'infrastruttura mobile-centrica e wireless protetta, più operazioni self-service da parte del dipendente e la volontà di abbracciare le tecnologie consumer per migliorare la produttività della generazione mobile», commenta **Ben Gibson**, direttore marketing di Aruba Networks.

Al momento, infatti, solo il 14% dei dipendenti ritiene di avere la flessibilità e la libertà necessarie. In Italia, addirittura, per la maggior parte non c'è ancora attitudine al mobile working e non c'è una policy per gestire il BYOD (Bring your own device), benché se ne senta l'esigenza. A livello globale, invece, il 59% ha già previsto il BYOD o ha attuato nuove politiche per sostenerlo. Una su due, infatti, ha aumentato gli investimenti in Mobile Device Management e oltre il 70% ha incrementato quelli in wi-fi, mentre al 46% è stato concesso un aumento di budget per progetti futuri. Sei su dieci hanno invece dotato la popolazione aziendale di smartphone e tablet.

Si moltiplicano i cosiddetti "lavoratori hacker" che utilizzano a scopo lavorativo i device tecnologici senza tener conto di policy o restrizioni. Più di un terzo di italiani aggira i limiti imposti, per accedere a siti web di file-sharing, percentuale che sale al 46% con i Millennials