

---

## Sostenibilità e qualità, della vita e della prestazione, in tempi di emergenza COVID-19: il fenomeno smartworking attraverso un'esperienza sul campo. Quali prospettive?

**Mario Bassini**

Corporate HR Director - Askoll Holding Srl

### ***Poco entusiasmanti premesse***

Tutte le funzioni HR, abituate a lavorare al servizio delle organizzazioni e delle persone, sono da oltre un anno alle prese con inedite situazioni di particolare impegno e intensità. Nel pieno di un'emergenza costante e per molti aspetti completamente sconosciuta nel senso di mai vissuta prima, rispetto alla quale anche i più navigati ed esperti fanno fatica a trovare punti di riferimento, con cadenza quasi settimanale ci si deve barcamenare con lo stillicidio di decreti, accordi, modifiche, che trae origine da nuove e mutate emergenze e sotto-emergenze.

Si lavora poi per contrastare e prevenire in ogni modo il rischio di contagio, nel reciproco interesse a proteggere la salute dei colleghi e la continuità operativa. Un ritorno alla "normalità" appare purtroppo ancora difficile da prevedere, sicuramente non così a portata di mano.

Una costante ricorrente di questo lungo periodo è stata ed è quella che potremmo definire la "rivincita" dello smartworking, identificato e sottolineato ripetutamente come modalità lavorativa da incentivare e diffondere quanto più possibile per ostacolare il contagio, mantenendo al contempo funzionanti le attività e i processi cui è applicato.

Che questo sia stato e continui a essere costantemente raccomandato e ribadito nei provvedimenti governativi emergenziali e non, ha plasticamente offerto l'evidenza del fatto che evidentemente in modo spontaneo organizzazioni, manager e persone non lo avrebbero accolto e praticato in modo così massiccio e invasivo. Probabilmente perché non adeguatamente preparate ed attrezzate, per aver non abbastanza spinto in questa direzione quando dipendeva quasi unicamente dalla loro volontà. Vien da pensare che non lo siano in modo del tutto adeguato neanche oggi ma almeno c'è di buono che si sono dovute in qualche modo attrezzare e che stanno applicando questa modalità con continuità da un lasso di tempo che lascerebbe ben sperare per un suo successivo, per quanto parziale, consolidamento.

Prendendo spunto dai report dell'Osservatorio Smartworking del Politecnico di Milano pre COVID-19, aventi a riferimento il nostro paese, si potevano già vedere segnali di evoluzione e miglioramento ma certo non era realistico collocare l'Italia tra i mondi più virtuosi da questo punto di vista.

Le "parole magiche"

- flessibilità,
- tecnologia,
- responsabilità,
- futuro,

che sono i principali fondamenti dello Smartworking, evidenziavano certo significative crescite, grazie soprattutto al fatto che si partiva da livelli

decisamente bassi, ma anche decisamente ampi margini di miglioramento.

### ***Contingenza e realismo***

D'altra parte molti di noi addetti ai lavori sappiamo benissimo che spesso la cultura gestionale di tanti, forse troppi, contesti organizzativi si manifesta al riguardo con espressioni del tipo "gli abbiamo concesso lo smartworking", oppure ancora "in smartworking si lavora poco e si pensa ad altro". Rarissimo, di contro, che si affermi un approccio win-win, che potrebbe suonare come "abbiamo condiviso la modalità lavorativa in smartworking, quale reciproco vantaggio organizzativo e gestionale".

Ebbene, può sembrare paradossale ma sappiamo oramai bene che ci si è ritrovati nei primi momenti dell'emergenza a correre come pazzi per estendere lo strumento anche verso attività (e persone) per le quali fino a qualche settimana prima lo si escludeva categoricamente. Con avallo pressoché incondizionato da parte di capi divenuti improvvisamente aperti verso questa frontiera gestionale. Quegli stessi capi che molto spesso hanno come parametro di valutazione dell'indice di attaccamento all'azienda e al lavoro, il numero di automobili che staziona nel parcheggio aziendale dopo le 18...

Da notare che la situazione sul campo è stata, soprattutto nei momenti di chiusura più rigida e diffusa di marzo e aprile 2020, nonché delle ultime settimane del 2021 con quasi tutte le scuole chiuse, altrettanto particolare: se infatti da un lato ci si è trovati a convivere con condizioni decisamente poco abilitanti che hanno reso l'attuazione concreta assai delicata (lavoro da casa si ma forzatamente condividendo l'ambiente con coniuge, figli, animali domestici, per chi li ha, con i loro bisogni e la loro presenza, e sicuramente questo non aiuta), ve ne sono state contemporaneamente altre di segno opposto (chi, per esempio, pensa che dallo smartworking sia facile "evadere" per andare al mare o in montagna o in palestra come al cinema, si sarà sentito sicuramente più protetto e assicurato in termini di produttività, o almeno di presenza alla tastiera del notebook, perlomeno nel periodo di chiusura obbligatoria e continuativa).

Si potrebbe in definitiva dire che questo periodo è stato tutt'altro che SMART... e che quindi potremmo esserci fatti un'idea almeno in parte non proprio puntuale dello strumento, a causa di queste "distorsioni" che ne hanno condizionato l'applicazione e i risultati, tanto per le organizzazioni che per le persone.

### ***La proposta di un'esperienza sul campo***

Vissuta nei mesi scorsi da Askoll e tutt'ora in corso, diffusa in tutte le unità del gruppo, può offrire interessanti spunti di riflessione.

Askoll è un gruppo manifatturiero internazionale che nasce oltre 40 anni fa per volontà di Elio Marioni (attuale Presidente), ha sede a Dueville (Vicenza) e che conta oltre 1500 collaboratori attivi in 11 unità, localizzate strategicamente in tutto il mondo; di questi quasi 400 sono in Italia. Alta efficienza energetica, basso consumo e risparmio di materie prime da oltre quarant'anni contraddistinguono i motori e le pompe prodotti da Askoll, azienda italiana leader nella tecnologia dei motori elettrici sincroni, per elettrodomestici e acquari. L'investimento continuo in Ricerca & Innovazione e l'integrazione perfetta tra sviluppo del prodotto e del processo permettono ad Askoll di proporre da sempre le soluzioni più innovative, in grado di abbattere i consumi energetici anche del 90% rispetto alle tecnologie tradizionali. Alla luce

**Askoll**

dell'esperienza maturata, Askoll ha recentemente deciso di ampliare i suoi business applicando le sue conoscenze alla mobilità elettrica: oggi propone al mercato una gamma di veicoli made in Vicenza che comprende biciclette a pedalata assistita e scooter elettrici. Di questi mezzi Askoll disegna e produce internamente batterie, motori e schede elettroniche. Complessivamente il Gruppo vanta molteplici brevetti registrati, inerenti il motore elettrico, gli articoli in cui il motore elettrico viene applicato, la loro applicazione operativa e le relative macchine di produzione, concepite per garantire il 100% di controllo in linea.

Dopo la fase di "lockdown" più dura che ha coinciso con la prima vera esperienza applicativa dello Smartworking, fino ad allora modalità quasi inesistente, è stata proposta internamente alle sedi di Dueville, una survey che ha permesso di fissare le prime risultanze di questa esperienza, utile elemento di valutazione e contributo alla possibile impostazione del lavoro successivo.

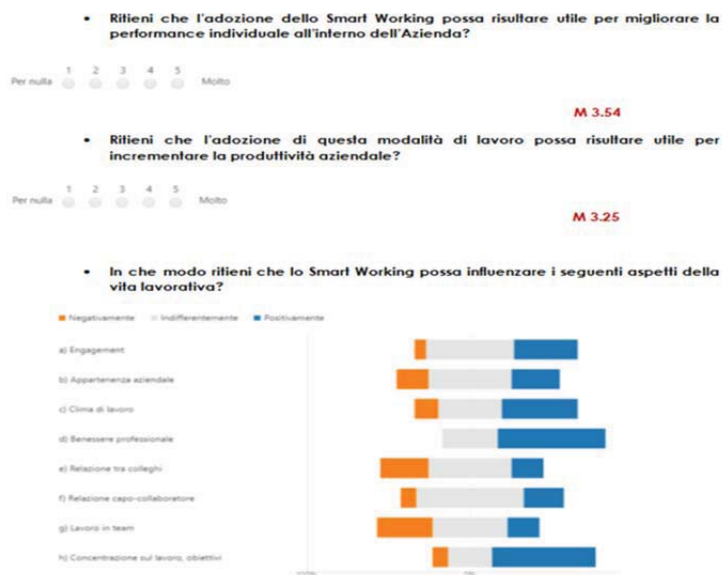
### La survey sullo smartworking

Complessivamente in Askoll la possibilità di impiego con la modalità Smartworking è stata allargata a circa 160 persone su oltre 200 di staff (ricordiamo che nel perimetro di Dueville sono circa 400 i collaboratori assunti); da tenere conto che prima dell'emergenza l'esperienza di SW era limitata a un numero di persone che non superava le 10 unità e risultava comunque essere moto parziale e saltuaria.

La survey è stata proposta ai capi delle persone gestite mediante SW, in totale 43 persone, sparpagliate praticamente in tutte le aree aziendali, dalla Produzione alla Logistica, dall'Amministrazione al Commerciale, dall'IT all'HR, dalla Qualità all'automazione, dall'Area Tecnica agli Acquisti.

Obiettivo principale fare un primo bilancio dell'esperienza dal lato dei responsabili di area e funzione.

Ecco cosa è emerso dalle più significative domande



Lo SW influenza l'**engagement** per il 53.7% dei manager **indifferentemente**, l'**appartenenza** aziendale per il 51.2% **indifferentemente**, il **clima di lavoro** per il 46.3% **positivamente**; il **benessere professionale** per il 65.9% **positivamente**; la **relazione tra colleghi** per il 51.2% **indifferentemente**;

la **relazione capo-collaboratore** per il 65.9% **indifferentemente**;  
 il **lavoro in team** per il 46.3% **indifferentemente**;  
 la **concentrazione sul lavoro, sugli obiettivi** per il 63.4% **positivamente**.

Dunque, per la maggior parte degli aspetti della vita lavorativa, si ritiene che lo SW non abbia effetti. Invece si ritiene produca effetti positivi su clima di lavoro, benessere professionale, concentrazione sul lavoro e obiettivi.

- La modalità avviata ha previsto un lasso di orario preventivamente concordato e equiparabile all'orario di lavoro di ufficio, cosa non contemplata dalla normativa originale dello Smart Working. Ritieni necessario e utile mantenere l'individuazione di un arco temporale ove collocare i momenti di lavoro svolti in modalità Smart Working o lasciare alla responsabilità del lavoratore la gestione flessibile dell'orario di lavoro?

Sì, preferisco una definizione preventiva e condivisa dell'orario di lavoro

No, è responsabilità del lavoratore la gestione dell'orario in modalità Smart Working

26 risposte positive, 15 negative

- Motiva la scelta alla domanda precedente

Tra le motivazioni espresse, a favore di una definizione preventiva dell'orario di lavoro, viene indicata l'esigenza di gestire al meglio lo svolgimento del lavoro determinato da contatti, riunioni, interazione con i colleghi/team, assicurando una sincronizzazione tra i vari enti/funzioni dell'azienda. Viene segnalata anche la necessità di garantire un momento "sicuro" di contatto con gli altri, colleghi, partner esterni per semplificare la comunicazione e la rintracciabilità delle persone.

È anche evidenziato il rischio, in caso di mancata definizione dell'orario di lavoro, di "dover essere sempre reperibili" non riuscendo più a suddividere i momenti della giornata dedicati al lavoro e quelli dedicati alla vita privata.

- Secondo te, quale sarebbe l'impostazione ottimale dello Smart Working in termini di frequenza nell'arco di un mese?

• Più di 10 giorni	5
• 5-10 giorni	21
• 2-5 giorni	14
• Mai	1



- Quanto ritieni che il progetto Smart Working abbia soddisfatto le tue aspettative iniziali?

• Molto di meno rispetto alle as...	3
• In linea con le aspettative	28
• Molto di più rispetto alle aspe...	10



- Motiva la tua scelta:

Il 68% dei partecipanti ritiene che il progetto SW abbia soddisfatto le aspettative iniziali, riuscendo quindi a dare continuità alle attività e/o a conseguire risultati di efficacia e di velocità. Il 24% dichiara "molto di più rispetto alle aspettative"

iniziali”, sperimentando un’elevata efficacia e una miglior gestione del tempo. Solo il 7% dichiara una soddisfazione minore rispetto alle aspettative a causa di una difficoltà di concentrazione, poca confidenza con lo strumento, e alla necessità di rivedere i processi e le procedure aziendali.

- **Quali sono i principali interventi (es. di tipo organizzativo, strumentazione, formazione, informazione, etc...) che ritieni siano necessari per stabilizzare la modalità di lavoro in Smart Working in Askoll?**

Tra i principali interventi segnalati ci sono quelli riguardanti la strumentazione (cellulare, pc portatile, microfoni per web call, web cam, etc.), gli strumenti di condivisione (piattaforma di condivisione info/file, chat aziendali, strumenti di video call aziendali e condivisi), miglioramento uso da remoto degli strumenti applicativi (Navision, intranet, etc.). In generale interventi sulla infrastruttura IT. Alcuni segnalano l’esigenza di una formazione agli utenti per la gestione dello SW e una regolamentazione sugli orari SW/ufficio.

- **Nel tuo ruolo di manager, quale impatto ha avuto (o avrebbe) lo Smart Working sulle tue abitudini, azioni di lavoro, sul tuo approccio gestionale?**

Le risposte alla domanda vedono posizioni differenti: per alcuni non vi sarebbero impatti sul ruolo di manager; altri invece evidenziano come una miglior concentrazione e una flessibilità oraria porterebbe a una gestione più efficace delle attività. Alcuni manager segnalano come lo SW richiederebbe un ripensamento delle modalità di coordinamento e gestione del team/ufficio. Infine, si segnala un forte impatto sugli approcci di comunicazione (trovare nuovi modi per entrare in contatto con le persone, un maggior sforzo per comunicare, mancanza di un diretto confronto, una maggior formalizzazione dei contatti che avvengono spesso tramite mail).

- **Quali sono gli effetti che intravedi nella sua implementazione?**

1. Riduzione di emissioni inquinanti nell’ambiente (minor traffico, minor consumo di illuminazione, clima, etc.) **31**
2. Riduzione dei tempi e dei costi connessi al lavoro fuori casa **26**
3. Migliore equilibrio tra vita privata e professionale **26**
4. Occasione per rivedere e ottimizzare i processi e le modalità di lavoro **24**
5. Superamento di una cultura basata sulla presenza **24**
6. Maggior benessere personale **21**
7. Poco contatto reale con le persone **20**
8. Flessibilità di orari e di spazi **19**
9. Aumento della motivazione e della soddisfazione lavorativa **17**
10. Bassa interazione con il Team di lavoro **15**
11. Miglior engagement e attrattività per i nuovi collaboratori **12**
12. Aumento della fiducia in colleghi e nell’Azienda **12**
13. Aumento della propria produttività **12**
14. Mancanza di separazione tra ambiente lavorativo e ambiente domestico **10**
15. Miglioramento dei rapporti interpersonali con i colleghi, contatti più sereni e distesi **10**

16. Tempo di lavoro eccessivamente dilatato 8

17. Crescita dei fattori di distrazione 8

18. Solitudine durante l'orario di lavoro 6

**NB:** era data facoltà di scegliere più di un aspetto.

### ***Alcune considerazioni sulle possibili prospettive***

Dall'esperienza analizzata, e ormai potremmo dire maturata, è emersa l'esigenza di una regolamentazione dello SW in una formula che preveda un'alternanza SW/ufficio.

In particolare evidente la necessità di una valutazione puntuale in base alle funzioni e mansioni, essendoci dei ruoli che per tipologia di attività, responsabilità e obiettivi, necessitano di una presenza più sistematica in azienda.

Tra le considerazioni finali, lo SW è stato segnalato anche come un'opportunità per l'azienda di migliorare il benessere generale, un maggior equilibrio casa-lavoro, un possibile miglioramento della performance lavorativa e della vita professionale.

C'è chi ne ha richiesto un utilizzo sporadico, o per specifiche situazioni (comunque non estendibile a tutti).

In generale, stiamo continuando a vivere una situazione distorta e stressata per via dell'emergenza ancora in atto e sarà quindi opportuno e necessario un riposizionamento e un ripensamento sano e razionale quando questa sarà rientrata. Tra le evidenti criticità il fatto che nessuno era pronto a questo cambiamento, sia lato manager che collaboratori; questo discorso vale in parte anche per gli aspetti tecnologici in senso più ampio, in azienda ma anche nelle mura domestiche.

L'auspicio è che si faccia tesoro di questa esperienza, che potrebbe aver avuto il pregio di aprire una porta fino a ora soltanto socchiusa, evitando di sprecchiare tutto come niente fosse stato: fiducia e responsabilità fanno bene al sistema, sono anticorpi potentissimi, di cui avremo immensamente bisogno.

Sul fronte interno all'azienda pensiamo potrà avere grande utilità riproporre la survey del 2020 oggi, con un test che è stato più lungo e un vissuto conseguentemente meno "superficiale" perché più significativamente sperimentato in concreto, quindi con risultati che potrebbero essere anche significativamente diversi ma sicuramente più affidabili.

Concedersi liberamente e spontaneamente anche dopo tutti i protocolli sul COVID-19 il vantaggio reciproco dello Smartworking, pensiamo potrà continuare a produrre effetti positivi anche quando il rischio di contagio si sarà risolto. Per chi lavora, per le organizzazioni, per le famiglie e per il sistema nel complesso, senza perdite di produttività, anzi molto probabilmente con indubbi vantaggi sotto molti punti di vista: razionalizzazione di risorse, migliore impatto ambientale, maggiore produttività, miglior equilibrio tra vita personale e lavorativa, più motivazione e soddisfazione lavorativa e non! Bisogna scegliere bene e responsabilmente, impostando politiche attive che consolidino l'esperienza fatta, identificando soluzioni efficaci alle possibili criticità.

Il ruolo cardine dell'organizzazione e della formazione appare evidente; l'apertura delle persone, a tutti i livelli aziendali coinvolti, semplicemente imprescindibile.

Segnali parzialmente contraddittori e con ricadute molto differenti a seconda dei casi, si stanno intanto chiaramente manifestando: ci sono settori come il bancario, l'assicurativo, la telefonia, che sembrano propendere per un consolidamento dell'esperienza su livelli molto sostenuti, altri che hanno già messo in discussione le prime entusiastiche valutazioni (pensiamo a Google, Amazon, Cisco, solo per fare il nome di qualche big high tech non a caso...), il mondo manifatturiero che sembra andare ancora un po' in ordine sparso, alla ricerca di una soluzione cautamente equilibrata.

Come a dire che questa storia, comunque vada, non finirà qui.

Parole chiave

- Cambiamento
- Lavoro agile
- Ricerche sul Personale



.....  
.....