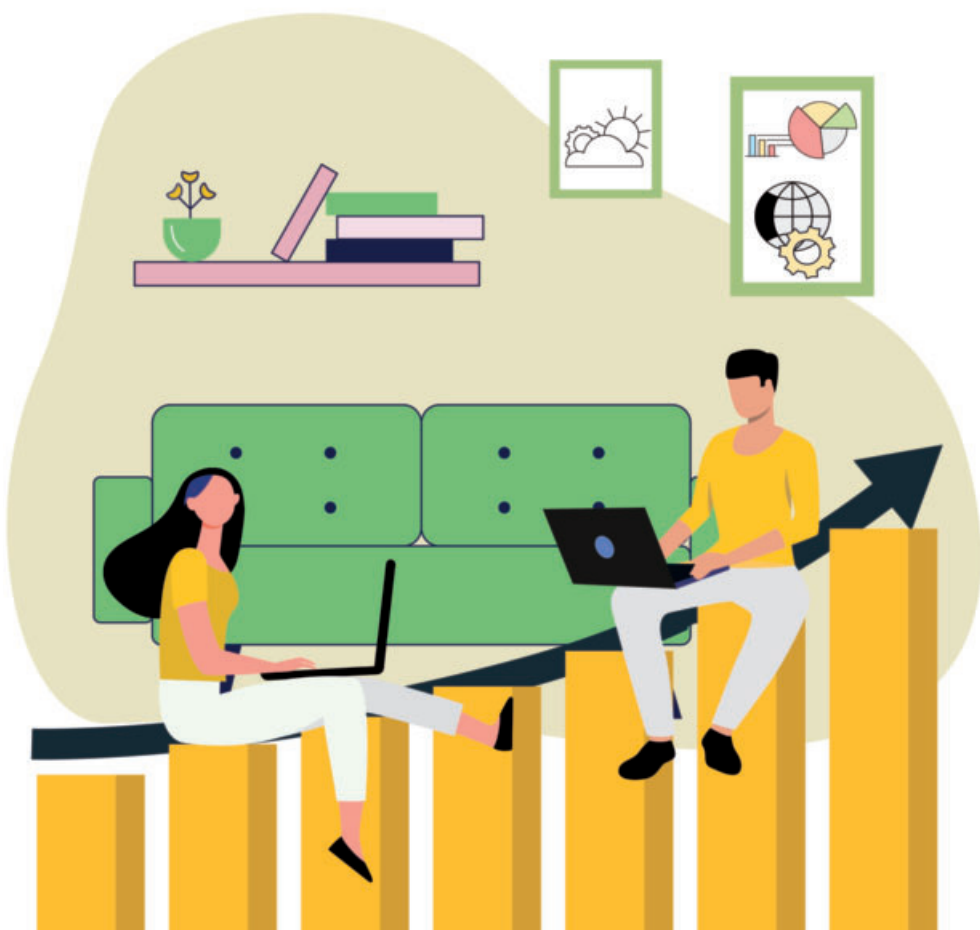


Luciano Noel Castro

Remote Effective

La metodologia
per uno smart working vincente

MANAGEMENT



FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Luciano Noel Castro

Remote Effective

La metodologia
per uno smart working vincente

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

| | |
|--|--------|
| 1. Panoramica sul lavoro da remoto | pag. 9 |
| 1.1. Che cosa è il lavoro da remoto | » 9 |
| 1.2. Benefici del lavoro da remoto | » 14 |
| 1.3. Il lavoro da remoto nel mondo | » 18 |
| 1.4. Il lavoro da remoto in Italia | » 20 |
| 1.5. Il lavoro da remoto e la Pandemia Covid-19 | » 21 |
| 2. Perché il lavoro da remoto è il futuro | » 23 |
| 2.1. La visione dei lavoratori | » 23 |
| 2.2. La visione delle aziende | » 26 |
| 2.3. In ufficio, ibrido e full remote | » 27 |
| 2.4. Il limite al cambiamento | » 29 |
| 3. Un nuovo paradigma | » 32 |
| 3.1. Le regole del nuovo paradigma | » 32 |
| 3.2. Costruire le fondamenta attraverso la tecnologia | » 35 |
| 3.3. Una missione condivisa rende indipendenti | » 39 |
| 3.4. Misurare il risultato e non il tempo | » 44 |
| 3.5. Leadership Open & Data Driven | » 47 |
| 3.6. Comunicazione strutturata, sempre | » 49 |
| 3.7. La comunicazione mediata e immediata, sincrona e asincrona | » 53 |
| 3.8. Creare appartenenza e visibilità di merito | » 56 |
| 3.9. Il risultato è la libertà (nel tempo e nello spazio) | » 58 |

| | |
|--|-------|
| 4. Remote Maturity Model | » 60 |
| 4.1. Che cosa è un Maturity Model | » 60 |
| 4.2. Introduzione al Remote Maturity Model | » 62 |
| 4.3. Struttura del Remote Maturity Model | » 65 |
| 5. Gli stati del Remote Maturity Model | » 68 |
| 5.1. Introduzione agli stati del Remote Maturity Model | » 68 |
| 5.2. Stato 1: Local | » 71 |
| 5.3. Stato 2: Remote Ready | » 73 |
| 5.4. Stato 3: Remote Oriented | » 74 |
| 5.5. Stato 4: Remote Effective | » 77 |
| 5.6. Il Remote Void | » 78 |
| 6. I livelli del Remote Maturity Model | » 81 |
| 6.1. Introduzione ai livelli del Maturity Model | » 81 |
| 6.2. Il livello Persona | » 83 |
| 6.3. Il livello Team | » 87 |
| 6.4. Il livello Organizzazione | » 91 |
| 7. Assessment dell'organizzazione | » 97 |
| 7.1. Introduzione all'assessment del Remote Maturity Model | » 97 |
| 7.2. Le metriche di calcolo | » 98 |
| 7.3. Modalità di esecuzione dell'assessment | » 98 |
| 7.4. Estendere l'assessment | » 99 |
| 7.5. Risorse disponibili | » 99 |
| 8. Strumenti di gestione | » 100 |
| 8.1. Introduzione al Remote Effective Framework | » 100 |
| 8.2. I processi del Remote Effective Framework | » 101 |
| 8.3. Fase di Preparazione | » 103 |
| 8.4. Fase di Pianificazione | » 109 |
| 8.5. Fase di Monitoraggio e controllo | » 118 |
| 8.6. Processo di Comunicazione | » 124 |
| 8.7. Processo di Appartenenza | » 137 |
| 8.8. Compatibilità con altre metodologie | » 142 |

| | |
|---|-------|
| 9. Un esempio reale | » 145 |
| 9.1. Prologo | » 145 |
| 9.2. L'Assessment | » 147 |
| 9.3. Remote Maturity Model | » 149 |
| 9.4. La fase di Preparazione | » 151 |
| 9.5. La Pianificazione | » 154 |
| 9.6. L'Esecuzione | » 158 |
| 9.7. Monitoraggio e controllo | » 160 |
| 9.8. Nuove risorse a bordo | » 161 |
| 9.9. Risultati ottenuti e risultati mancati | » 162 |
| | |
| 10. Leadership remota | » 164 |
| 10.1. Leadership e management | » 164 |
| 10.2. I modelli di leadership | » 165 |
| 10.3. Che cosa significa leadership remota | » 167 |
| 10.4. Usare gli strumenti in modo corretto | » 169 |
| 10.5. Come dare e ricevere feedback | » 170 |

1.1. Che cosa è il lavoro da remoto

Correva l'anno 2019 e l'Event Horizon Telescope (EHT), puntato verso la galassia Messier 87, riesce per la prima volta a catturare l'immagine di un buco nero. Notre Dame, la meravigliosa cattedrale parigina, va a fuoco e le foto fanno il giro il mondo. Greta Thunberg, la giovane attivista, è dichiarata dal *Time* persona dell'anno, un premio per i suoi notevoli sforzi per salvaguardare il nostro pianeta.

Contemporaneamente, in Europa, la stragrande maggioranza della popolazione (95%) ogni mattina si metteva in macchina o utilizzava i mezzi pubblici per raggiungere il proprio luogo di lavoro. Tra questi, il 61% passava meno di 30 minuti nel tragitto casa-lavoro, il 26% meno di un'ora e uno sfortunato 8% impiegava più di un'ora a raggiungere l'ufficio (e un'altra ora per tornare a casa). Solo una piccola parte (5%) poteva svolgere le proprie mansioni all'interno delle mura domestiche.

L'ufficio era non solo un centro produttivo ma si trasformava, dove possibile, in un centro di aggregazione.

Google nelle proprie sedi offriva cibo gratis, lezioni di cucina, accesso a palestre super attrezzate fino alle "capsule di decompressione", delle zone dove gli impiegati potevano liberarsi dallo stress quotidiano. Nell'eterna lotta per attirare i migliori talenti, gli altri big del settore non erano da meno. Amazon aveva istituito delle policy per portare amici a quattro zampe direttamente negli uffici, Facebook dei ristoranti gestiti da chef eccezionali per garantire pranzi di alta qualità.

Offrire servizi addizionali e fuori dal comune ai propri impiegati,

che passavano gran parte della giornata in ufficio, non era però ad esclusivo appannaggio delle grandi società tecnologiche.

Patagonia, una famosa azienda statunitense specializzata in abbigliamento sportivo e da outdoor, offriva corsi di yoga e promuoveva le “ore di surf” per i propri dipendenti, invitati a visitare le vicine spiagge per cavalcare le onde.

L’obiettivo di queste grandi aziende era quello di migliorare la vita dei propri dipendenti, favorire la loro integrazione e incrementare la lealtà e l’impegno verso i valori e gli obiettivi aziendali.

I benefici aziendali non ruotavano solamente intorno all’offrire uffici all’ultimo grido o spazi super accoglienti.

Spotify, la nota applicazione per lo streaming musicale, offre tuttora sussidi alla fertilità, così come Google e Facebook che promuovono incentivi per le donne interessate a congelare i propri ovuli.

SalesForce, il software cloud per la forza vendita, pagava ai dipendenti i giorni di volontariato (fino a 7 giorni l’anno).

Aziende come LinkedIn invece avevano aggiunto 2.000 dollari annui per persona da spendere in massaggi o centri fitness.

Il datore di lavoro non era solamente chi pagava lo stipendio, ma chi si prendeva cura del benessere dell’impiegato, a partire dal posto dove passava la maggior parte della giornata.

E non era fatto a caso. Secondo il report di GlassDoor del 2017, il 70% delle persone preferivano avere nuovi benefit al posto di un incremento di salario.

Retribuzioni interessanti più *fringe benefits* competitivi erano il modo in cui le aziende si contendevano sul mercato i talenti e si assicuravano poi la loro permanenza all’interno dell’organizzazione.

Tuttavia già oramai da qualche anno, una nuova ondata, lentamente, iniziava a prendere posto.

Il lavoro a distanza, chiamato a seconda del Paese e delle situazioni in maniera differente (*Smart Working, Telelavoro, Flexible Working, Remote Working, Activity Based Working* e *New Way of Working*), cautamente stava entrando in molte realtà.

A livello globale nel 2018 il 44% delle aziende non permettevano il lavoro da remoto (e non lo avevano nei loro piani) e come abbiamo visto in Europa solo il 5% della forza lavoro poteva gestire la propria settimana con qualche grado di flessibilità.

Nel 2018 in Italia il 22% delle aziende aveva dei piani per implementare lo smart working (ma solo il 7% aveva deciso di farlo con piani strutturati), il 7% delle PMI non conosceva il fenomeno e il 40% si dichiarava non interessato. A limitare l'evoluzione verso questo modello di lavoro era il management aziendale (11%) oppure lo scarso livello di digitalizzazione (7%).

Quindi in sostanza, nel 2018, quasi la metà delle realtà italiane non aveva in previsione nessuna forma di lavoro da remoto. I rischi erano certi e i benefici molto meno.

Dall'altra parte i lavoratori, che non avevano sperimentato realmente cosa significasse lavorare da remoto, non percepivano questa necessità e inserivano al terzo posto delle proprie necessità semplicemente una qualche flessibilità nell'orario o nel luogo da dover svolgere le proprie mansioni.

E poi arrivò il 2020.

Le notizie su un nuovo virus tenevano incollati allo schermo milioni di persone. A partire da gennaio e nei mesi successivi, in rapida successione, uno dopo l'altro tutti i Paesi al mondo avrebbero dichiarato lockdown locali e nazionali, costringendo le persone a rimanere segregate in casa.

L'escalation fu rapida e inesorabile.

Ad aprile 2020 il 42% della forza lavoro negli Stati Uniti stava lavorando da casa mentre solo il 26% lavorava presso i locali delle aziende (perché non poteva fare altrimenti). Un restante 33% era al momento senza occupazione.

La situazione in Europa non era differente. Ad aprile 2020 si registrava una media del 37%, guidata nella classifica dall'Italia con un 40%: circa 6.590.000 persone che svolgevano le proprie attività quotidiane senza essere più in ufficio.

Le immagini delle strade di Milano, Venezia, Roma deserte facevano il giro del mondo.

Le persone a casa lavoravano, seguivano i notiziari e si organizzavano per fare aperitivi su Zoom, provare nuove ricette o scaricare nuove app per il fitness domestico.

Gli uffici vennero sostituiti dai salotti, le sale riunioni vennero rimpiazzate dai sistemi di video-conferencing, la richiesta al collega seduto accanto con i sistemi di messaggistica.

La tecnologia era venuta in soccorso e aveva permesso di non fermare la produzione.

“Mai sprecare una buona crisi” diceva Winston Churchill. Ed è esattamente quello che è successo.

Abbiamo sfruttato la rampa di lancio della Pandemia per iniziare il più grande esperimento mondiale di lavoro da remoto.

Il lavoro da remoto, nella sua versione più evoluta, permette al lavoratore di scegliere *da dove* poter effettuare la sua prestazione (parzialmente o completamente fuori dall’ufficio) e *quando poterla effettuare*, con orari fissi da rispettare o meno.

Queste due combinazioni di tempo e spazio trovano diverse declinazioni a seconda della nazione e delle leggi locali e, successivamente, una caratteristica applicazione da parte di ogni azienda direttamente correlata con la propria cultura e obiettivi di produzione.

Come vedremo più avanti quando parleremo del Remote Maturity Model, al crescere del livello di efficienza dell’organizzazione cresce anche il livello di flessibilità che viene garantita ai propri collaboratori.

Quindi, le diverse tipologie di rapporto possono essere brevemente riassunte in:

- orari fissi o flessibili;
- locazione fissa o flessibile.

Ad esempio, potremo trovare:

- aziende che permettono di lavorare senza vincoli sul luogo, ma con orari fissi di presenza online;
- aziende che permettono di lavorare alcuni giorni senza vincoli sul luogo e che lasciano un certo margine di manovra sul tempo di presenza;
- aziende che permettono di lavorare alcuni giorni senza vincoli sul luogo e con orari fissi di presenza sia in ufficio sia online;
- aziende che permettono di lavorare senza vincoli sul luogo e con totale delega al lavoratore sui tempi di presenza.

Le combinazioni di queste due variabili (tempo e spazio) e i suoi diversi gradienti sono tantissime.

Per quanto possa sembrare contro-intuitivo, lavorare distanti non è la parte più complessa del lavoro da remoto. La gestione del luogo è

una cosa che, con una certa preparazione, tutte le organizzazioni riescono a gestire.

I sistemi di comunicazione, gestione e collaborazione online (messaggistica e video) riescono a ricreare un ufficio virtuale apparente.

Utilizzando le moderne tecnologie è possibile rimanere in contatto ed essere produttivi tanto e quanto in ufficio. Anche se, come vedremo, ci sono degli effetti collaterali se non vengono implementate tutte le regole della comunicazione strutturata.

La componente più complessa da implementare è la flessibilità sul tempo. Permettere ai collaboratori di non essere disponibili necessariamente nello stesso orario, ma di potersi gestire in maniera autonoma la propria giornata, ha degli effetti immediati sulle attività quotidiane per quelle strutture che non si siano preparate adeguatamente e per tempo, modificando e adattando i propri processi.

Siamo estremamente abituati a gestire la nostra giornata sapendo di poter trovare il collega disponibile, di poter inviare il materiale e di ricevere un feedback. Siamo abituati a poter interagire con gli altri costantemente.

Ma cosa accade quando invece gli altri potrebbero non esserci per rispondere direttamente alle nostre richieste? Il lavoro verrebbe inesorabilmente rallentato o addirittura fermato, in attesa che la persona rientri e sia disponibile.

Tutti gli uffici si organizzano per avere delle catene di lavoro invisibili dove le persone interagiscono sotto varie forme.

Se Marco e Stefania lavorano nello stesso ufficio, sanno di potersi semplicemente alzare dalla propria scrivania per ottenere aiuto su una determinata pratica.

Se Marco e Stefania lavorano da remoto, sanno che l'altro è su Skype (o su un altro sistema di messaggistica) e che si contatteranno qualora fosse necessario.

Nel lavoro da remoto *con orari fissi* la conoscenza nelle catene del lavoro invisibili è distribuita tra tutti i soggetti e il lavoro viene semplicemente eseguito giorno per giorno, basandosi proprio sulla disponibilità ad un feedback immediato da parte degli altri.

Cosa accade, però, quando Marco non c'è più? Oppure quando Marco lavora in un orario diverso rispetto a quello di Stefania?

Il lavoro si ferma. Quella pratica rimane lì fino a quando Marco non sarà rientrato.

Stefania non sarà in grado di rispondere al cliente che chiede informazioni sul bonifico perché è in attesa di Marco.

Basti pensare a cosa succede quando le persone vanno in ferie o sono in malattia. Nelle organizzazioni più strutturate (e in generale, in quelle più grandi), un'assenza momentanea non impatta drammaticamente sul flusso di lavoro.

Diverso è ovviamente per una piccola realtà, dove talvolta anche una sola persona ricopre più ruoli.

Nel modello di lavoro flessibile sul *tempo* la gestione della quotidianità di ogni collaboratore può avere gli stessi impatti di un'assenza improvvisa e non programmata. Può portare ad avere strascichi sulla produttività e in generale impattare i risultati che vengono raggiunti.

Questo se non viene organizzata, in maniera efficiente, la pianificazione e la gestione a monte del processo con tutti gli attori coinvolti.

Ne parleremo in dettaglio nei capitoli successivi e in particolare nel Remote Effective Framework, lo strumento per la gestione del lavoro in team distribuiti.

Vediamo, sin da subito, però che si evidenziano alcune regole comuni, indipendentemente dalla nazione e dall'azienda:

- il lavoro da remoto prevede la flessibilità nello spazio, in misura maggiore o minore, permettendo ai propri lavoratori di scegliere *da dove* poter operare. Per raggiungere questo livello di flessibilità è indispensabile avere strumenti adeguati e processi a supporto;
- il lavoro da remoto prevede la flessibilità nel tempo, in misura maggiore o minore, permettendo ai propri lavoratori di scegliere *quando* lavorare. Per introdurre questo livello di flessibilità è invece necessario un passaggio evolutivo più importante, che cambi sostanzialmente anche il modello di management.

1.2. Benefici del lavoro da remoto

Mia figlia ha sette anni e si chiama Aurora.

La mattina entra a scuola poco dopo le otto e il pomeriggio esce alle quattro.

Mi piace accompagnarla a scuola la mattina camminando, chiacchierare del più e del meno portandole lo zaino, darle un bacio prima che entri.

E mi piace il pomeriggio andarla a prendere con il nostro cane, Akira e aspettarla fuori da scuola.

A volte quando non ho impegni e il tempo lo permette, andiamo direttamente al parco a giocare appena usciti da scuola e passiamo il pomeriggio lì.

Quando rientriamo, continuo a lavorare e lei fa i compiti accanto a me.

Quando ho iniziato a lavorare da remoto il mio obiettivo era quello di avere un corretto bilanciamento tra la mia vita personale e quella lavorativa.

Avere la possibilità di poter vivere entrambe le mie vite durante la giornata, senza dover chiudere in una *sandbox* una parte (di solito il lavoro) e poi cercare di arrabattarmi per far entrare tutte le altre nello spazio rimanente.

Questo è il primo (e forse più evidente) beneficio del lavoro da remoto: la possibilità di padroneggiare nuovamente il proprio tempo. Di poterlo usare in maniera più proficua. Di integrare, nella vita, tutte le componenti (personali e lavorative) e organizzarle al meglio.

In Italia circa quattro giorni al mese (30 ore) vengono impiegate solamente nel tragitto casa-lavoro, con una media di 45 minuti per il trasferimento: stessa media della Francia, inferiore solo alla Turchia (48 minuti).

E il *pendolarismo* è il motivo per 1 italiano su 2 per cambiare lavoro.

Si può facilmente comprendere quindi come lo smart working dia una boccata di respiro per tutti quelli che devono muoversi quotidianamente per raggiungere le sedi aziendali.

La conquista del proprio tempo e della propria vita è così importante che il 68% delle persone dichiara che a parità di lavoro rifiuterebbe quello che non permette di lavorare da remoto.

Ancora più sentito dalle nuove generazioni, che vedono lo smart working come un benefit necessario molto più importante di qualsiasi altro aspetto economico e per cui sarebbero anche disposti ad accettare una retribuzione più bassa (28%).

Raggiungere un bilanciamento della propria vita non impatta solamente la singola persona, ma anche gli obiettivi da essa raggiunti. Proprio perché viviamo meglio, la produttività aumenta e i risultati migliorano.

Secondo la ricerca dell'Osservatorio sullo smart working del Politecnico di Milano, con il lavoro flessibile si riscontra un beneficio nel *work-life balance* (46%), una crescita della motivazione (35%), più soddisfazione nel proprio lavoro (71%), maggiore lealtà verso l'organizzazione (71%) e maggiore responsabilità (35% contro il 17% degli "on site").

Come vedremo nei capitoli successivi, il miglioramento percepito non è un meccanismo automatico ma dipende da tanti fattori, motivo per il quale molti esperimenti di lavoro da remoto in realtà molto strutturate e organizzate hanno fallito miseramente, dando l'impressione che esistesse una correlazione tra ufficio e risultato raggiunto.

Mentre coniugare la vita personale con quella professionale è il beneficio più evidente per il lavoratore, ne esiste tuttavia un altro meno evidente ma con effetti sociali molto più alti: l'opportunità di cambiare.

Fino ad oggi le opportunità di lavoro erano relegate ad una specifica locazione geografica. Lavorare per un'azienda in un'altra città non era solamente una scelta professionale ma diventava, soprattutto, una scelta personale.

Se puoi o meno lasciare indietro la tua vita per trasferirti in un nuovo posto e ricominciare daccapo.

Per coloro che abitano in grandi città il problema non è molto diverso rispetto a quelli che vivono in piccoli centri urbani.

Se avete mai fatto il Grande Raccordo Anulare a Roma la mattina alle 8 comprenderete perché alla fine avere un lavoro nella stessa città non sia sinonimo di opportunità.

Il lavoro da remoto apre un nuovo mondo di possibilità per il lavoratore, sia nel mercato nazionale sia nel mercato estero.

Chi poi ha tra le sue skill anche la conoscenza di una lingua in più si troverà ad avere l'imbarazzo della scelta tra migliaia di annunci di lavoro pubblicati ogni giorno.

Il secondo attore di questa storia è il datore di lavoro: l'azienda o organizzazione che decide di avere dei collaboratori che partecipino alle sue attività con più o meno flessibilità.

Anche qui avremo dei benefici più o meno immediati, ma in ogni caso importanti.

Il *work-life balance* diventa un *fringe benefit* che può essere utilizzato per attirare nuovi collaboratori (e mantenere quelli attuali).

La riduzione degli spazi comporta una riduzione del costo (30% dati Confindustria) per la gestione delle operazioni.

Al tempo stesso, abilita l'organizzazione ad accedere a nuovi talenti che non siano limitati solamente alle proprie vicinanze, senza costringere a sua volta l'azienda a cercare nuove sedi per ampliare l'organico.

Per ogni azienda le persone che la compongono sono la linfa vitale che le può portare al successo o al fallimento e una buona squadra è ciò che fa la differenza.

Le ricerche di Gartner dimostrano che ambienti che favoriscono diversità e incisività riescono a raggiungere risultati dal 12% al 20% migliori.

Per un'azienda quindi poter accedere ad un bacino non locale ma mondiale di risorse può significare aumentare la propria diversità, conoscenza, produttività e, in alcuni casi, anche un significativo risparmio sui costi.

Esiste tuttavia un'opportunità meno evidente e immediata per quelle aziende che decidono di diventare più flessibili.

La possibilità di cambiare il proprio paradigma e maturare.

Il lavoro in ufficio dà la falsa sensazione che la produttività sia direttamente connessa con la presenza. Che essere in ufficio tanto tempo corrisponda ad aver lavorato tanto.

Maggiore è il livello di flessibilità che le aziende decidono di adottare maggiore deve essere lo sforzo che fanno per orientarsi ai risultati.

E di pari passo, maggiori saranno i risultati che realizzeranno perché le loro metriche di valutazione saranno unicamente orientate verso l'obiettivo.

Parleremo di questo argomento approfonditamente nei capitoli successivi ma è bene cogliere subito il punto: lavorare da remoto non porta ad essere efficienti, essere efficienti porta a lavorare da remoto. E più si diventa efficienti più si può essere flessibili, più si è efficienti migliori sono i risultati che si raggiungono, con minori sprechi, ritardi e contrasti.

Il lavoro da remoto diventa quindi un facilitatore per le organizzazioni per migliorare i propri processi perché, non dovendo più dipendere dalla presenza fisica, devono necessariamente organizzarsi per misurare metriche che siano unicamente orientate al risultato, rendendo evidenti per tutti, durante quel percorso, quali siano gli obiettivi che sono stati, o non sono stati, raggiunti.

1.3. Il lavoro da remoto nel mondo

Il 2020 è stato un anno pieno di sorprese e incertezze. Ha spinto ogni nazione, ogni azienda, ai massimi livelli di digitalizzazione e di organizzazione creando il più grande esperimento della storia nel lavoro da remoto. La maggior parte delle aziende che se lo sono potute permettere si sono organizzate per avere i propri collaboratori a lavorare da casa.

È stata una situazione sfidante per entrambe le parti.

Automattic, l'azienda che ha realizzato Wordpress, uno dei CMS più utilizzati al mondo, con oltre 1.200 impiegati in tutto il mondo e con una valutazione di 3 miliardi di dollari, era già abituata a lavorare da remoto. E la possibilità di risparmiare ulteriormente negli uffici ha permesso loro di dare ad ogni impiegato 2.000 \$ di benefit per poter organizzare le postazioni di lavoro a casa.

Dell, la multinazionale statunitense, tra le più importanti al mondo nella produzione di personal computer, con un giro d'affari di oltre 90 miliardi, ha un programma chiamato "Connected Workplace" che ha permesso a quasi il 50% della sua forza lavoro di poter lavorare da casa. Il motivo del loro successo? Creare un ambiente basato sulla fiducia, dove gli impiegati possono organizzare autonomamente il lavoro e la vita personale.

Hotjar, uno dei principali strumenti per l'analisi dei comportamenti degli utenti online, lavora da remoto sin dagli albori. Il loro segreto? Una cultura basata sulla trasparenza e fiducia.

Tante altre aziende, startup e grandi multinazionali, hanno seguito questo esempio e si sono adattate al cambiamento, utilizzando la crisi creata dal Coronavirus come un'opportunità per adattarsi e cambiare. Possiamo citare giganti come Coinbase, Nationwide Insurance, Shopify, Box, Square, Upwork, Okta, Quora, Fujitsu, Pinterest, Dropbox e tante altre ancora.

Mentre per una startup con qualche decina di dipendenti il passaggio al lavoro da remoto è sempre complesso ma fattibile in tempi brevi, in grandi multinazionali richiede uno sforzo organizzativo notevole.

E il vantaggio è stato immediatamente visibile.

Il CEO di VMWare, una società con 34.000 dipendenti e 9 miliardi di fatturato, leader nel settore della virtualizzazione, ha comunicato che il 60% della sua forza lavoro, dopo la Pandemia, potrà lavorare da casa.

A livello mondiale si stima che circa il 16% delle società lavori oggi in modalità *full remote* ossia senza avere neanche un ufficio, mentre il 62% dei lavoratori tra i 22 e 65 anni hanno la possibilità di lavorare fuori dagli uffici almeno un giorno a settimana.

Secondo i dati Gartner, nel 2022 lavorerà in modo flessibile il 32% della forza lavoro mondiale, per un totale di 628 milioni di persone (più di tutta la popolazione del continente sudamericano messa insieme).

Se prendiamo in considerazione il periodo 2010-2020, il lavoro da remoto è cresciuto globalmente del 159%.

Nel 2025 la prospettiva è che una persona su tre (36%) in tutto il mondo lavori in modalità flessibile almeno 2 giorni a settimana.

In paesi come il Giappone, il passaggio sarà dal 14% pre-Pandemia ad un 24% nel 2025 mentre Francia e Germania supereranno addirittura il 40%.

A guidare la classifica troviamo l'Inghilterra e gli Stati Uniti, che supereranno nel 2025 il 50% della forza lavoro in smart working (parziale o totale).

Per darci un'idea dei numeri, solo negli Stati Uniti, nel 2025 si stima che coloro che lavoreranno in modalità flessibile saranno almeno 36 milioni di persone.

Più della metà dell'intera popolazione italiana.

La situazione del lavoro da remoto in Europa è diversificata ma in costante crescita, aiutata anche da norme locali.

Nel 2019 paesi come Svezia, Finlandia e Paesi Bassi avevano già un 30% della propria forza lavoro in flessibilità.

Nel Regno Unito si parla di *flexible working* dal 2014 ed è stato regolamento da una specifica legge approvata in quell'anno (*Flexible Working Regulation*). Questa legge prevede che tutti i dipendenti con almeno 26 settimane di servizio di anzianità abbiano il diritto di richiedere alcune forme di flessibilità come ad esempio il job sharing, il lavoro da casa, il part time, la settimana di lavoro compressa o orari flessibili individuali. Qualora questa clausola di flessibilità non fosse già presente, è possibile fare richiesta tramite una semplice application in cui viene definita una motivazione "ragionevole" alla quale i datori di lavoro dovranno rispondere entro 3 mesi.

In Francia esiste dal 2017 una legge chiamata "Loi Travail" che ha introdotto la possibilità del telelavoro (in francese *télétravail*) per tutti,

senza alcuna modifica del contratto lavorativo, ma semplicemente tramite una comunicazione orale o scritta tra le parti in causa.

Una legislazione simile in materia di smart working è presente anche in Belgio, dove è diffuso il concetto di *New Ways of Working*, inteso come l'insieme delle pratiche da adottare nel mondo del lavoro al fine di aumentare la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti e la produttività. Come affermato dal Ministro della Sanità belga “Le télétravail sera la règle”: “Il telelavoro sarà la regola”.

1.4. Il lavoro da remoto in Italia

In Italia il lavoro da remoto viene chiamato “smart working” ed è una realtà dal 22 maggio 2017, quando è stata approvata la legge sul “lavoro agile”: una normativa leggera che, pur non dando obblighi o prescrizioni, ha un importante ruolo in quanto afferma i diritti fondamentali dei lavoratori e pone lo smart working come pilastro di una nuova e più matura relazione tra individuo e organizzazione.

Nel 2019 lo smart working in Italia coinvolgeva 507.000 persone, il 20% in più rispetto all'anno precedente.

Erano soprattutto le grandi imprese ad avere iniziative strutturate (58%), mentre restava bassa la percentuale di adozione nelle PMI (12%) e nelle PA (16%). Il lavoro da remoto per gli smart worker era svolto, in media, un giorno alla settimana ed era prevalentemente riservato ad attività di lavoro individuale.

In pochi mesi, spinti dall'emergenza sanitaria, la realtà è cambiata drasticamente.

Da mezzo milione siamo passati a 6,58 milioni di persone che contemporaneamente svolgevano le proprie attività all'interno delle mura domestiche (il 94% delle PA, il 97% delle grandi imprese e il 58% delle PMI).

Un terzo dei lavoratori dipendenti in Italia si sono trovati a lavorare fuori dalle sedi dove abitualmente operavano.

Il settore e la tipologia delle attività hanno sicuramente influenzato il numero di soggetti coinvolti: se nelle imprese del retail e del manifatturiero le percentuali sono minori, nel finance e nell'ICT il lavoro da remoto è stato applicato in modo significativo fino ad arrivare, in alcuni casi, alla sostanziale totalità dei dipendenti.