



centro studi  
**formazione e lavoro**

FEDERICO BUTERA  
Le condizioni  
organizzative e  
professionali dello  
smart working  
dopo l'emergenza:  
progettare il lavoro  
ubiquo fatto di  
ruoli aperti e di  
professioni a larga  
banda

---

## Indice

<a href="#">Introduzione</a> .....	2
<a href="#">1. Che cosa è e che cosa non è lo smart working: il lavoro ubiquo</a> .....	2
<a href="#">2. Il lockdown e lo smart working: un esperimento di massa senza precedenti</a> .....	3
<a href="#">3. I vantaggi potenziali</a> .....	4
<a href="#">4. Le aree di problemi da risolvere</a> .....	4
<a href="#">5. Le condizioni organizzative per la diffusione dello smart working o lavoro ubiquo</a> .....	6
<a href="#">A: Riconfigurare i diversi tipi di uffici</a> .....	6
<a href="#">B: Sviluppare le nuove organizzazioni per i nuovi uffici fra virtuale e reale</a> .....	6
<a href="#">C: Il lavoro sarà sempre più centrale nella vita delle persone ma sarà basato su categorie nuove: i ruoli e le professioni</a> .....	7
<a href="#">6. E le fabbriche e il lavoro manuale?</a> .....	8
<a href="#">7. Conclusione: la progettazione</a> .....	8

## Introduzione

Questo lavoro è una sintesi dell'articolo redatto da Federico Butera, professore dell'Università di Milano Bicocca e di Roma Sapienza, e Presidente dell'Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi (IRSO). Il report è stato realizzato principalmente per descrivere le dinamiche dello sviluppo dello smart working, modalità di lavoro introdotta a causa dell'attuale situazione pandemica; in particolare si va a delineare il percorso dello smart working nel periodo successivo all'epidemia di COVID-19. Il lockdown imposto a causa di quest'ultima ha reso possibile una sorta di esperimento senza precedenti: i lavoratori che non potevano, non hanno più lavorato in sede, bensì lo hanno fatto da casa. Il primo fattore ad essere stato analizzato è proprio lo smart working, che viene descritto nel primo capitolo come una modalità di lavoro che consente di lavorare anche fuori dalla sede dell'organizzazione di appartenenza, e che in questo documento verrà chiamato lavoro ubiquo o lavoro agile. Quest'ultimo, secondo Butera, potrà diffondersi e consolidarsi solo se sarà progettato e gestito con particolare attenzione e con il giusto metodo; ciò sarà possibile attraverso un intervento sulle norme, sulle tecnologie di supporto, sul modo di gestire lavoro e vita, sul mindset, ma soprattutto sulla concezione degli uffici, sulla loro organizzazione, sul lavoro, sul rapporto tra capi e collaboratori e sui processi di job e organization design and crafting.

Successivamente si vanno a delineare i vantaggi del lavoro ubiquo, nei confronti dei lavoratori, della stessa azienda e della collettività, ma anche i problemi da risolvere in questo contesto, in particolare l'apparato normativo, le tecnologie e la gestione della vita personale, del tempo libero, del mindset e del metodo dello smartworker.

Il report di Butera, inoltre, si concentra soprattutto sul necessario cambio di modello degli uffici, dell'organizzazione, del lavoro, infatti si andranno a tracciare proprio le condizioni organizzative per la diffusione dello smart working in queste tre aree d'azione (uffici, organizzazione, lavoro).

L'apprendimento dalle esperienze positive e negative dello smart working aiuta ad accelerare il cambiamento tecnologico iniziato già da tempo, ma per diffondere efficientemente lo smart working è richiesto il sostegno degli stakeholder delle imprese o della pubblica amministrazione.

A tal proposito, Federico Butera propone, nell'articolo, di introdurre i metodi e i modelli con cui progettare e gestire lo smart working e, in secondo luogo, il lancio di un programma di ricerca multidisciplinare sull'"esperimento smart working", che va condotto collaborativamente dai centri di ricerca e dalle università italiane, ed un programma di supporto alle piccole e medie imprese (PMI) e alla Pubblica Amministrazione offerto dalle università, società di informatica, consulenza, formazione, interior design con modalità e costi sostenibili

## 1. Che cosa è e che cosa non è lo smart working: il lavoro ubiquo

In questo articolo Federico Butera sottolinea che lo smart working non è affatto il semplice lavoro a distanza (come veniva definito trent'anni fa), bensì si parla di un nuovo modo di lavorare. Lo smart working, infatti, è una modalità di lavoro che consente di lavorare anche al di fuori della sede dell'azienda di appartenenza e rappresenta una nuova concezione (supportata dalle nuove tecnologie) per quanto riguarda gli uffici, la loro organizzazione, e lo stesso lavoro.

Se precedentemente, con la legge n. 81 del 2017 sullo smart working, era consentita l'esecuzione del lavoro al di fuori dei locali aziendali in base ad un accordo scritto fra dipendente e datore di lavoro, oggi, con il Decreto n.6 del 2020, a causa dell'emergenza epidemiologica, è consentita l'adozione dello smart working anche senza il consenso del dipendente.

Secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, il lavoro ubiquo non è solo lavoro a distanza, ma è una filosofia manageriale che lascia libere le persone nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare nel lavoro, a fronte di una maggiore responsabilità dei risultati per gli smartworker.

## 2. Il lockdown e lo smart working: un esperimento di massa senza precedenti

Oggi il lockdown, dovuto alla crisi epidemiologica del COVID-19, ha stabilito la necessità per molte aziende di introdurre lo smart working: tutti quelli che potevano continuare a lavorare a distanza non sono più andati in ufficio, ma hanno lavorato da casa sviluppando le proprie attività attraverso mezzi digitali. Questo esperimento di massa, che ha coinvolto in Italia circa 8 miliardi di persone, ha mostrato che lo smart working è possibile anche su larga scala.

In effetti, prima dell'epidemia solo il 50% delle grandi imprese hanno adottato questa modalità di lavoro, per 1 o 2 giorni a settimana, e solo il 12% delle PMI e il 16% della Pubblica Amministrazione ha deciso di avvalersi dello smart working.

Quello che molti si chiedono è se dopo il lockdown si tornerà a lavorare in ufficio: alcuni sostengono che ormai il lavoro ubiquo si è diffuso irrevocabilmente, altri dicono che ci sarà un proporzionamento tra lavoro in sede e smart working, e altri ancora sostengono che si tornerà al vecchio lavoro in presenza. In realtà per estendere l'adozione del lavoro agile è necessario stabilire modalità organizzate (e non più spontanee) di smart working, conducendo ricerche, avvalendosi dei feedback degli smartworker e progettare l'organizzazione nei diversi contesti e con le diverse popolazioni. In questo modo le aziende più moderne e i lavoratori più dinamici perfezioneranno questa nuova modalità di lavoro, ma ci saranno comunque aziende e lavoratori restii nei confronti dello smart working: a tal proposito è necessario sviluppare una modalità di lavoro differenziata in base alle diverse categorie di lavoratori e di aziende, attraverso una diversa regolazione giuridica, ad una più ampia messa a disposizione delle tecnologie e ad una riorganizzazione del lavoro basata sulla responsabilità e sui risultati, e dell'organizzazione basata su sistemi sociotecnici aperti e non più gerarchici (dunque basata sull'interazione tra persone e tecnologia nei luoghi di lavoro).

### 3. I vantaggi potenziali

Secondo De Masi, i vantaggi collegati all'utilizzo dello smart working sono:

- Nei confronti dei lavoratori, l'aumento della possibilità di autoregolare i tempi, i luoghi e i ritmi di lavoro; il miglioramento delle condizioni di lavoro e della gestione della vita familiare (è presente una minore distinzione tra vita e lavoro); il risparmio di tempo, fatica, costi e rischi del pendolarismo.
- Nei confronti dell'azienda, i minori costi fissi per edifici, postazioni di lavoro e servizi; minori costi di gestione (come costi di illuminazione, pulizia e messa a norma degli impianti); la riduzione di microconflittualità, assenteismo e turn-over; l'aumento della produttività (del 15-20%); una più efficace integrazione dei lavoratori diversamente abili e svantaggiati; benefici fiscali; una più facile crescita dimensionale e geografica.
- Nei confronti della collettività, la riduzione del traffico, dell'utilizzo dei trasporti pubblici, dell'emissione del CO<sub>2</sub>, della spesa per la manutenzione stradale; non vi sono più le ore di punta; si riducono le aree superaffollate; si lavora anche in zone periferiche, isolate o depresse; si creano nuove occupazioni e professioni di cui possono avvalersi anche casalinghe o invalidi.

### 4. Le aree di problemi da risolvere

I lavoratori e le aziende, in questa "migrazione" dal fisico al virtuale hanno incontrato diversi problemi: i vincoli normativi vigenti; l'assenza o insufficienza di adeguati strumenti informatici e di reti di telecomunicazione robuste; l'inadeguatezza delle postazioni di lavoro domestiche spesso contrastanti con gli spazi ridotti e con i suoi abitanti (in particolare i bambini); l'inadeguatezza dei

sistemi per la definizione dei risultati del lavoro; la scarsa chiarezza sul cambiamento organizzativo che tutti stanno vivendo; la scarsa capacità delle persone di gestire il binomio vita e lavoro.

Potrebbero essere tutti problemi risolvibili se si progettasse lo smart working con un rigore simile a quello utilizzato in passato per la progettazione delle catene di montaggio e degli uffici-fabbrica.

Tuttavia è necessario che questa progettazione e ottimizzazione venga stabilita in diverse aree:

- Il peggior nemico dello smart working è sempre stato l'apparato normativo, che, per una maggiore espansione del lavoro agile, dovrebbe assicurare una migliore qualità di vita e lavoro dei lavoratori e dovrebbe liberare il datore di lavoro dai rischi legali. Il Decreto del Marzo 2020 ha allentato i vincoli al lavoro relativi alle prestazioni di lavoro in presenza, tuttavia vi è ancora la necessità di rimuovere altri vincoli. Lo "sheltered experiment" (l'esperimento protetto del coronavirus con la sospensione di alcuni vincoli normativi) è stato benefico e può essere reso permanente, come è avvenuto nel caso del National Partnership for Reinventing Government di Clinton e Gore negli USA.
- L'utilizzo delle tecnologie rimane ancora ridotta a fronte dell'enorme massa di utenti, e le reti di comunicazione sono ancora insufficienti. Le grandi imprese telelavorano da decenni con piattaforme prodigiose e impianti costosi di telepresenza, ma le medie e piccole imprese riscontrano ancora molti problemi; le grandi imprese multinazionali godono di reti di telecomunicazioni dedicate, ma le reti di gran parte dei comuni sono 2G e i Wi-Fi casalinghi instabili; Harvard e altre università raggiungono efficacemente i loro studenti in tutto il mondo, ma convertire in Italia in pochi giorni la didattica delle università, dei licei, delle scuole, dei corsi di formazione aziendali nei giorni del lockdown è stata una impresa eroica; l'FBI ha sistemi di cyber security che garantiscono la protezione dei dati scambiati fra il centro e gli agenti dispersi in ogni parte del mondo, ma questa sicurezza informatica non è ancora stata assicurata per le Pubbliche Amministrazioni italiane. Tuttavia, Butera sostiene che è solo questione di tempo, di investimenti mirati e di impegno per il miglioramento dell'utilizzo dei sistemi. Ciò renderà possibile la formazione di una nuova cultura del digitale che sarà alla base della progettazione dei nuovi uffici, delle nuove organizzazioni, del nuovo lavoro.
- Un'altra sfida dello smart working è la gestione della vita personale e del tempo libero dei lavoratori, poiché un questo contesto lavoro e vita si incontrano nello stesso spazio fisico (la casa) e sociali (colleghi e famiglia); ciò potrebbe portare ad un trade off: da un lato ad una confusione tra vita e lavoro, dall'altro ad una nuova domesticità e socializzazione del lavoro.
- Lavorare in casa richiede un metodo e un mindset, infatti è consigliabile che lo smartworker segua le seguenti indicazioni:
  - preparare la postazione (che dev'essere una postazione dedicata al lavoro) e non lavorare mai in pigiama, dunque prepararsi come quando si va al lavoro;
  - fare molte pause (ogni 2 ore) e concedersi almeno 30 minuti al giorno di ginnastica;
  - imporsi dei limiti e ritagliarsi il giusto spazio per svagarsi;
  - stilare una to-do list (non fare più cose contemporaneamente e darsi delle priorità);
  - restare in contatto con il team e non isolarsi dai propri colleghi;
  - avere chiari i propri obiettivi settimanali, chiedendo conferma al responsabile e condividendoli con i colleghi.
- Occorre un cambiamento strutturale degli uffici, dell'organizzazione, del lavoro, che siano orientati agli obiettivi e non solo all'esecuzione e al controllo.

## 5. Le condizioni organizzative per la diffusione dello smart working o lavoro ubiquo

Oggi si sta sviluppando una grande progettualità delle imprese e si sta arricchendo l'offerta dei KIBS (Knowledge Intensive Business Services), società di informatica, architettura, consulenza legale, formazione e altro. Il lavoro remoto ha cambiato la natura dell'ufficio, eliminando l'"ufficio-fabbrica"; l'organizzazione è passata ad un nuovo modello basato su Cooperazione autoregolata, Condivisione di Conoscenze, Comunicazione estesa, Comunità; ha evidenziato i ruoli delle persone, centrati sui risultati, sul controllo dei processi, sulla cooperazione con le persone e le tecnologie, sulle competenze tecniche e relazionali e ha fatto emergere nuove professioni.

Vediamo ora gli effetti sulle tre aree d'azione: uffici, organizzazione, lavoro.

### A. *Riconfigurare diversi tipi di uffici*

Tre tipi di luoghi sono associati all'ufficio: l'ufficio-fabbrica, l'ufficio direzionale, l'ufficio-studio.

- L'ufficio-fabbrica è stato per oltre un secolo e mezzo il luogo dove lavoravano gli impiegati e i loro capi, un luogo di pratiche e calcoli condotti da comportamenti basati sulla fiducia. Oggi gran parte di quei calcoli e di quelle pratiche sono stati "assorbiti" dai computer, dai software e dagli hardware; il numero di impiegati e capiufficio è drasticamente diminuito: le nuove tecnologie dell'ufficio e le esigenze di riduzione dei costi hanno accompagnato il declino dell'ufficio-fabbrica.
- L'ufficio direzionale è quello dell'imprenditore, del manager e delle sue segretarie, è un "contenitore" simbolico del potere e del prestigio del manager, che contiene, inoltre, elementi come la rappresentanza, il comfort e le esigenze di comunicazione e di riunione.
- L'ufficio-studio è il luogo dove professionisti, ricercatori e artisti svolgono i loro progetti e studi. Oggi, grazie al supporto di tecnologie e smart working, si è sviluppato molto ed è diventato il modello emergente: è dove le persone lavorano con la conoscenza, interagendo con gli altri e con fonti di informazione che esse scelgono ed elaborano.

Con l'espansione dello smart working, dovuta all'epidemia, si andranno a creare nuove proporzioni tra uffici reali e uffici virtuali: si andranno a diffondere gli uffici blended, in cui il lavoro si svolge in parte nella sede di lavoro e in parte altrove.

Emergeranno dunque uffici caratterizzati da nuove forme di organizzazione e di lavoro.

### B. *Sviluppare le nuove organizzazioni per i nuovi uffici fra virtuale e reale*

Con l'estensione dell'utilizzo del lavoro ubiquo è necessaria la formazione di modelli evoluti di organizzazione, vediamo quali.

#### • L'ufficio come sistema sociotecnico

La prima caratteristica degli uffici del futuro è che saranno (più di oggi) sistemi sociotecnici, ciò significa che si terrà conto del fatto che l'azienda deve governare una serie di variabili di tipo umano, tecnico e naturale, variabili che sono in continua evoluzione e, dunque, non è possibile che esista una sola soluzione per ogni problema: non si avrà una struttura organizzativa valida per tutte le realtà.

Secondo Butera è comunque necessario continuare a fissare e monitorare obiettivi SMART (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti, Temporizzati) ed il modo per conseguirli è un modello organizzativo che esalta la responsabilità e la cooperazione. Parliamo del modello

4C, fondato su: Cooperazione di chi lavora, ampia condivisione di Conoscenze all'interno e all'esterno, Comunicazione estesa e Comunità coesa e performante.

- L'ufficio come organizzazione finalistica che raggiunge risultati economico-sociali plurimi  
La seconda caratteristica dell'ufficio del futuro è la presenza di un'organizzazione volta a realizzare più obiettivi, spesso complessi, che riguardano allo stesso tempo strategie di costo, di competitività e di diversificazione e strategie di compatibilità fisica e sociale. Tuttavia, secondo Butera, i lavoratori apprendono anche dagli altri e dalle loro situazioni e reazioni ai problemi, e gli uffici non possono essere strutture senza fisicità: "la socialità non si risolve nella comunicazione verbale a distanza e la conoscenza non può non esprimersi anche attraverso il corpo, l'embodied knowledge".  
Dunque tutto ciò non potrebbe accadere se gli uffici avessero esclusivamente una dimensione virtuale, infatti l'ideale sarebbe che gli smartworker continuino ad incontrarsi, socializzare e ad apprendere dagli altri.
- L'ufficio come organizzazione a rete con al centro la persona e la sua professione  
Il terzo connotato dei nuovi uffici è un'organizzazione a rete con confini concentrici: confini locali (che includono team, task force, unità organizzative specifiche, ossia quei sistemi sociotecnici che operano sia entro luoghi fisicamente identificati sia senza collocazione fisica) e confini "cosmopoliti" (che riguardano flussi e reti senza confini, che collegano fra loro persone e sistemi sociotecnici). Al centro di questi vi è la persona, che non tiene più le sue cose e le sue relazioni lavorative sulla sua scrivania o nella sua stanza, bensì in una sorta di "nido" all'interno di queste reti locali e cosmopoliti: "lo smart working dissocia l'esercizio della professione dalla fisicità di una scrivania, di un locale, di una targa sulla porta e perfino di una classificazione, di un titolo, di una collocazione in una burocrazia".
- L'ufficio come spazio virtuale o fisico perché la persona possa governare i processi operativi e la qualità della vita di lavoro  
Il quarto connotato dell'ufficio è la compresenza di diverse dimensioni del reale e del virtuale nei processi di lavoro. Ogni attività di lavoro è caratterizzata da una pluralità di processi che vengono definiti come universi paralleli: quello fisico, quello operativo, quello procedurale, quello decisionale e creativo ed anche quello comunicativo. Gli smartworker devono riconoscere questi universi, gestirli con l'impiego di skill and dexterity e accordarsi, negoziare, progettare perché il lavoro consegua le sue performance e protegga la qualità della vita di lavoro delle persone, questo perché "the product of work is people".
- L'ufficio come "sportello", "negozio" per erogare servizi  
L'ultima caratteristica dell'ufficio del futuro è quello di essere un erogatore di servizi a beneficio del fruitore del servizio. L'operatore che eroga il servizio può lavorare in un ufficio fisico o interagire telematicamente con il cliente e con le altre persone che perfezionano il servizio in front office (cioè nell'area dei processi di comunicazione, di contatto, di scambio diretto fra erogatore e fruitore del servizio) e in back office.

Dunque, secondo Butera, "gli uffici del futuro sono costituiti da cerchi concentrici fra virtuale e reale, fra gestione e innovazione, fra servizio e prodotto, fra performance e sviluppo della persona. Il centro di gravità del sistema di cerchi concentrici sarà la persona con la sua professione, che opererà con gli altri in uno spazio sia fisico sia virtuale."

*C. Il lavoro sarà sempre più centrale nella vita delle persone ma sarà basato su categorie nuove: i ruoli e le professioni*

Tuttavia, l'elemento principale che va cambiato è la concezione del lavoro, che non dovrà più essere inteso come un insieme di compiti, mansioni, posizioni, livelli, bensì si dovrà passare ad un mondo in cui il lavoro sarà composto e gestito da ruoli e professioni.

Quando si parla di ruoli s'intende ciò che ci si aspetta dalle persone; questi sostituiranno le mansioni e le posizioni stabilite dalla concezione taylor-fordista.

I nuovi ruoli saranno molto diversi tra loro, ma saranno tutti basati su quattro componenti:

- Responsabilità sui risultati (cioè sugli esiti del lavoro);
- Autonomia e governo dei processi di lavoro (controllo dei processi di lavoro);
- Gestione positiva delle relazioni con le persone e con la tecnologia (lavorare in gruppo, comunicare...);
- Possesso e continua acquisizione di competenze tecniche di dominio (meccanica, chimica, economia, data science ecc.), competenze digitali e competenze sociali (negoziare, decidere, formare ecc..).

Il modello del mestiere e della professione include una varietà di situazioni occupazionali (ad esempio un medico è medico che sia cardiologo o psichiatra), e questo modello è allo stesso tempo: parte essenziale del sistema di erogazione di un servizio, fonte primaria dell'identità lavorativa delle persone, sistema di gestione delle persone che individua percorsi formativi in cui esse si possono collocare.

I mestieri e le professioni sono le molecole dei nuovi sistemi di lavoro, e lo smart working può diffondersi universalmente solo con il mutamento della concezione del lavoro, con la riconfigurazione del lavoro in ruoli e mestieri/professioni e con l'abbandono dell'apparato di controllo gerarchico del lavoro di oggi.

## 6. E le fabbriche e il lavoro manuale?

Oggi oltre il 70% dei lavori consiste nel trattamento di dati, immagini o simboli e, in virtù di ciò, è molto semplice utilizzare il lavoro ubiquo; però gran parte del lavoro svolto nelle fabbriche, nei laboratori artigiani, i lavori di ristorazione e accoglienza e ancora i lavori di manutenzione, non possono essere svolti a casa in smart working. Tuttavia oggi ci sono comunque attività che riguardano il lavoro di produzione (si ha dunque a che fare con macchine e impianti) che, grazie alla digitalizzazione, possono essere svolte a distanza: ad esempio ci sono casi di gestione e controlli degli impianti da remoto. In questo modo "la fabbrica si intellettualizza sempre di più e viene popolata da knowledge worker".

Oggi il mondo della produzione fisica ha superato la catena di montaggio, ha sviluppato sistemi sociotecnici e team autoregolati, ha sviluppato organizzazioni per processo, ruoli aperti responsabili, nuovi mestieri e molto altro.

## 7. Conclusione: la progettazione

Secondo Butera, il lavoro a distanza aumenterà senza eliminare quello in presenza; il lockdown ci aiuterà a capire come sviluppare i vantaggi e come minimizzare gli svantaggi dello smart working. In futuro si riuscirà ad equilibrare tempo di lavoro e di vita, senza confonderli, andrà riprogettato il layout degli uffici con una revisione degli open space.

"Tutto questo deve e può essere oggetto di progettazione congiunta fra datore di lavoro e lavoratori, lasciando spazio alla sperimentazione e al fine tuning".