

## La visione prismatica dello Smart Working

### Il parere dell'esperto

Simonetta La Grutta

Partner e Responsabile People Hub Beroni Grant Thornton

In un recente webinar di AICA (Associazione Italiana per l'Informatica e il Calcolo Automatico), Enzo Rullani ha teorizzato tre tipologie di smart working che sono state riprese anche da Harvard Business Review Italia. Secondo Rullani, è possibile distinguere tra...

*continua all'interno*

### Overview

Dal remote working allo smart working

Tutte le organizzazioni, seppure in misura diversa in ragione dell'attività svolta, hanno forzatamente implementato - e dunque sperimentato - in questi ultimi mesi, il telelavoro o remote working. E' la modalità operativa che ha permesso a molte industry di continuare a fornire servizi, nonostante l'emergenza epidemiologica, sostanzialmente senza soluzione di continuità, preservando...

*continua all'interno*

### Approfondimento

Lo smart working da ieri ad oggi: la nuova frontiera del mondo del lavoro

Oggi, più che mai, nel nostro Paese si è verificata un'ondata di cambiamento nel mondo del lavoro; lavoratori che non prestano più la loro attività lavorativa in "ufficio", ma che con estrema flessibilità e capacità di adattamento, sono riusciti a trasformare, in collaborazione con i propri datori di lavoro, il proprio domicilio...

*continua all'interno*

## Off TopHic

### Clever Desk Webinars

A partire da giugno un nuovo ciclo di webinar tenuti dai nostri esperti!

[bgt-grantthornton.it](http://bgt-grantthornton.it)



## Overview

### Dal remote working allo smart working

Tutte le organizzazioni, seppure in misura diversa in ragione dell'attività svolta, hanno forzatamente implementato - e dunque sperimentato - in questi ultimi mesi, il telelavoro o *remote working*. E' la modalità operativa che ha permesso a molte *industry* di continuare a fornire servizi, nonostante l'emergenza epidemiologica, sostanzialmente senza soluzione di continuità, preservando la salute di dipendenti, *free lance*, collaboratori, etc., oltre che l'esistenza dell'impresa stessa, permettendo di contenere il rischio che si incorresse in danni economici difficilmente reversibili. In via preliminare, accostandosi alla tematica in parola, è necessario fare chiarezza quanto alla terminologia. Molto spesso ultimamente, per definire l'attività lavorativa svolta dalla propria abitazione, si è ricorsi indistintamente al termine *smart working* che, in realtà, è una modalità riservata ai soli lavoratori dipendenti, normativamente regolata (Legge n. 81/2017), la quale si sostanzia in una evoluzione del concetto di telelavoro.

Secondo la definizione formulata dal Prof. Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio *Smart Working* del Politecnico di Milano *"lo smart working, o lavoro agile, è 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.*

*Un nuovo approccio al modo di lavorare e collaborare all'interno di un'azienda che si basa su quattro pilastri fondamentali: revisione della cultura organizzativa, flessibilità rispetto a orari e luoghi di lavoro, dotazione tecnologica e spazi fisici".* Lo *smart working* è, dunque, "lavoro autonomo intelligente per obiettivi", già da tempo implementato e funzionante in settori quali quello dello sviluppo dei software, dell'*high tech*, del *fintech* ed in attività che interagiscono costantemente a livello internazionale<sup>1</sup>.

Il *remote working*, invece, è assimilabile al telelavoro i.e. alla delocalizzazione del lavoro.

Ed ancora, per molti versi può dirsi che il fenomeno al quale stiamo assistendo in questo periodo più correttamente dovrebbe definirsi *emergency working*<sup>2</sup>, in quanto si tratta essenzialmente di un telelavoro *destrutturato*, non organizzato e non inserito in una strategia aziendale di medio-lungo periodo.

Al di là della terminologia, tale modalità operativa ha comportato indubbi benefici, consentito una più diffusa comprensione dei vantaggi in termini di efficienza e di efficacia che possono derivarne, permesso di valutare come in parte inesistenti, e in larga parte superabili, i limiti che lo stesso implica (ci si riferisce principalmente all'assenza del lavoratore dal luogo in cui tradizionalmente si svolge l'attività economica dell'organizzazione di cui lo stesso fa parte). Si delinea già una marcata tendenza, almeno nelle intenzioni, ad implementare, terminata la fase emergenziale, nuovi modelli organizzativi che possano avvicinarsi a modelli concreti di *smart working*, supportati da previsioni normative più complete e rispondenti al mutato quadro operativo.

<sup>1</sup> Bruno Lamborghini – *Smart working* e telelavoro: due significati diversi in *Harvard Business Review Italia*, 22 Aprile 2020.

<sup>2</sup> Bruno Lamborghini cit.



## Il parere dell'esperto

**Simonetta La Grutta** - Partner e  
Responsabile People Hub Bernoni Grant  
Thornton

L'implementazione dello *smart working*  
"allargato"

### Le diverse tipologie di *smart working*

In un recente webinar di AICA (Associazione Italiana per l'Informatica e il Calcolo Automatico), Enzo Rullani ha teorizzato tre tipologie di *smart working* che sono state riprese anche da *Harvard Business Review Italia*<sup>3</sup>.

Secondo Rullani, è possibile distinguere tra:

- *smart working* esecutivo: si sostanzia in un'attività lavorativa *standard* gestionale a distanza, non occasionale, strutturata, svolta con limitata autonomia e partecipazione in modo continuativo. E' possibile ritenere che tali attività *standard* in futuro potranno essere svolte da macchine o algoritmi, senza apporto o con limitato apporto umano;
- *smart working* adattivo: si concretizza in un'attività lavorativa a distanza con relativa autonomia per interventi spesso *on demand* ed in forma anche personalizzata, senza specifici vincoli di spazio e tempo, con possibilità di partecipazione agli obiettivi e con un apprendimento continuo *on the job* (ne possono essere esempio alcune attività gestionali, commerciali o di assistenza e/o consulenza in campo tecnico o finanziario);
- *smart working* creativo: implica forme di lavoro dotate di autonomia e partecipazione personale in grado di affrontare condizioni di complessità e di innovazione continua, con risultati misurabili, ad esempio, in termini di progetto e con un apprendimento permanente anche in termini di impegno personale. Sono tipici di questa forma di lavoro le attività di ricerca e di progetto, lo sviluppo *software*, il *marketing* creativo.

Si tratta di forme distinte che, come emerge dalla stessa descrizione, rispondono ad esigenze eterogenee e per le quali si prevede una altrettanto diversa evoluzione nel tempo.

La direzione e il verso delle forze di innovazione che sottendono lo sviluppo delle tre modalità operative teorizzate appaiono, tuttavia, comuni: si tratta di una progressiva, ma costante, trasformazione del telelavoro in *smart working*.



<sup>3</sup> Bruno Lamborghini - *Smart working* e telelavoro: due significati diversi in *Harvard Business Review Italia*, 22 Aprile 2020.



## Il nomadismo digitale

Negli ultimi anni, ed in particolare negli ultimi mesi, si è potuto sperimentare in maniera inequivocabile che il digitale e l'utilizzo via via più consapevole, programmato e organizzato dello stesso in ambito lavorativo abbiano modificato il concetto ed il valore di prossimità.

Essere vicini ai propri clienti, relazionarsi con i propri fornitori, organizzare le attività del proprio team, interagire all'interno di un gruppo di lavoro non richiede più esclusivamente la presenza fisica e questo senza che l'efficienza o l'efficacia operativa ne abbiano particolare detrimento.

L'utilizzo delle nuove tecnologie consente una ulteriore ottimizzazione del tempo, l'unico fattore produttivo che resta per molti versi rigido, inestensibile e ancor meno moltiplicabile. E' esperienza comune che, senza che l'attenzione sia particolarmente distolta, si possano inviare brevi messaggi di risposta via chat mentre si sta partecipando ad una video call.

Ciò aumenta la prossimità e, dunque, in termini più ampi, favorisce un più rapido compimento delle attività lavorative proprie e di coloro con i quali si interagisce, come pure il raggiungimento degli obiettivi lavorativi.

E' questa una delle basi su cui si fonda l'evoluzione del telelavoro in *smart working*: il comprendere che il ricorso alle risorse tecnologiche non genera per sé una *diminutio* delle relazioni interpersonali ma che, viceversa, può consentire maggiore tempestività, migliore efficienza, più puntuale efficacia.

In un processo evolutivo voluto (e non subito a seguito dalle gravi contingenze ambientali che si sono verificate), *“sarà allora necessario condurre una vera e propria anatomia dei processi e comportamenti aziendali per riprogettarli con la lente digitale, riaccorpendo in modo innovativo la dimensione in presenza con quella digitale”*<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Andrea Granelli – Lavoro e formazione nell'epoca delle pandemie. Una riflessione sull'esigenza di ripensare format, strumenti e processi in *Harvard Business Review Italia*, 23 Marzo 2020.

GET CONNECTED !

Follow us on

LinkedIn

YouTube



Instagram



## Il processo di implementazione

Come appena ricordato, l'implementazione in maniera consapevole e strutturale di una delle possibili forme di *smart working* parte dalla ricognizione del modello organizzativo aziendale, delle interconnessioni tra le funzioni interne ed esterne, dalla tracciatura delle relazioni tra le posizioni occupate dai lavoratori.

Terminata la mappatura, sono fasi estremamente delicate, tra le altre, la definizione degli obiettivi che non potranno non trarre origine anche dai valori etici condivisi all'interno dell'organizzazione, l'individuazione dei *gap* strutturali (principalmente digitali, anche in tema di salvaguardia di adeguati livelli di *privacy*) e delle azioni necessarie per ridurli, la determinazione del raggio di azione dell'intervento (che, in una fase iniziale potrebbe non riguardare l'intera forza lavoro).

Non è secondario, tuttavia, comprendere l'importanza che una adeguata formazione ricopre per la corretta implementazione del processo di cambiamento in parola.

La condivisione degli obiettivi, in via primaria, e lo sviluppo della consapevolezza dei lavoratori, in via immediatamente susseguente, sono elementi cardine del processo d'implementazione. Come avviene di consueto in occasione di mutamenti organizzativi, l'implementazione del cambiamento culturale è la fase più delicata e quella che, il più delle volte, genera il successo o il fallimento dell'iniziativa.

E' necessario apprendere una nuova modalità operativa, perché gli attori ne comprendano le potenzialità e i limiti, ne sappiano riconoscere e gestire le criticità, siano in grado di massimizzarne le potenzialità.

## Diversity & Inclusion

Non può tacersi la rilevanza di un processo di modernizzazione volto all'introduzione della cultura dello *smart working* ai fini delle politiche di *Diversity & Inclusion*.

L'utilizzo di piattaforme di comunicazione e collaborazione unificata annulla quasi del tutto la distanza, massimizza la prossimità e porta (finalmente) a far venire meno quella che generalmente è percepita come "assenza dal luogo di lavoro", e che invece effettivamente consiste nella mera adozione di orari flessibili i quali consentano un'adeguata cogestione di tematiche lavorative e familiari.

Una politica di modernizzazione in tal senso potrebbe costituire quella chiave di volta a lungo cercata in grado di permettere una paritaria, serena, effettiva coesistenza di due interessi da sempre visti in contrapposizione: la realizzazione dei desiderata (e la gestione delle emergenze) in ambito familiare ed il raggiungimento dei propri obiettivi lavorativi per l'intera durata della vita attiva.

E' estremamente chiaro, ancor più alle nuove generazioni, che in realtà non si tratti di interessi contrapposti e divergenti, ma convergenti verso una più equilibrata e completa realizzazione dell'essere umano.



## Conclusioni

L'emergenza epidemiologica che si sta affrontando ha permesso di conoscere e apprezzare le potenzialità delle nuove tecnologie in generale e delle piattaforme di condivisione e collaborazione in particolare, acquisendo consapevolezza dell'impatto che possono determinare nei confronti di modalità lavorative troppo legate a vincoli spazio temporali che, con ogni probabilità, hanno ormai fatto il loro tempo.

Si constata ricorrentemente come un adeguato *work/life balance* sia, specialmente per coloro che adesso si trovano nel primo quinquennio di esperienza lavorativa, il primo driver per la scelta dell'organizzazione di cui fare parte.

E' dunque adesso necessario muovere verso nuovi modelli organizzativi i quali, al di là della definizione che deriva dal contesto giuslavoristico, porti ad una implementazione trasversale dello *smart working*, nell'accezione fin qui delineata.

Centrale, in questo come in altri processi evolutivi dell'organizzazione, è il ruolo della formazione, volta a produrre il necessario cambiamento culturale.

Come noto nei contesti educativi, l'apprendimento è un mezzo importante di integrazione sociale e nazionale, pilastro fondante per la costruzione del senso di comunità. Esso dunque è volto non solo a potenziare il singolo, ma ad aiutare i singoli individui a costruire un futuro comune, una storia condivisa.

**Fronteggiamo  
il Covid-19  
con il Clever Desk**





## Approfondimento

### Lo *smart working* da ieri ad oggi: la nuova frontiera del mondo del lavoro

Oggi, più che mai, nel nostro Paese si è verificata un'ondata di cambiamento nel mondo del lavoro; lavoratori che non prestano più la loro attività lavorativa in *ufficio*, ma che con estrema flessibilità e capacità di adattamento, sono riusciti a trasformare, in collaborazione con i propri datori di lavoro, il proprio domicilio (o altro luogo caro) nella cosiddetta sede di lavoro.

Tutto questo si può semplificare in una sola parola: *smart working* o lavoro agile.

Pur avendolo applicato autonomamente e senza sforzo alcuno, la domanda che più ci poniamo in questo periodo è proprio la seguente: di cosa si tratta esattamente? Ebbene il presente articolo è proprio mirato a spiegare, in poche semplici parole, cos'è lo *smart working*, questo nuovo strano mezzo di lavoro, che ad oggi si è identificato come il miglior strumento di flessibilità e di esecuzione della prestazione lavorativa.

Lo *smart working* nasce negli anni '70 e si concretizza in Italia solo a seguito dell'entrata in vigore della Legge n. 81/2017 che ne ha posto le fondamenta. Nello specifico, lo *smart working* si identifica come modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro.

Durante lo *smart working*, la prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno dei 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.

In altre parole, su base di apposito accordo, il lavoratore svolgerà parte della propria attività lavorativa presso la sede ordinaria di lavoro e parte all'esterno, in qualsiasi altro luogo a sua scelta. Il tutto nel pieno rispetto dei limiti di orario massimo giornaliero e settimanale fissati dalla legge e dal CCNL applicato, con diritto del lavoratore a disconnettersi al termine dell'orario contrattuale.

Lo *smart working*, di norma, necessita la sottoscrizione di un apposito accordo individuale, che deve essere successivamente notificato al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali mediante apposita comunicazione telematica da effettuarsi sul sito Cliclavoro<sup>5</sup>.

Attenzione a non confondere lo *smart working* con il telelavoro: quest'ultimo implica l'esecuzione della prestazione lavorativa esclusivamente presso il domicilio del lavoratore.

Lo *smart working* si identifica come strumento di flessibilità non solo con riferimento alla prestazione lavorativa, ma anche in termini di obblighi in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro. Infatti, nel lavoro agile, tale obbligo si considera estinto con la semplice consegna da parte del datore di lavoro di un'informativa scritta, nella quale sono individuati i rischi

<sup>5</sup> <https://www.cliclavoro.gov.it/Pagine/default.aspx>



generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. Il lavoratore, a sua volta, è tenuto a cooperare nell'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro e riportate nella stessa informativa.

In merito ai diritti del lavoratore, anche in *smart working* quest'ultimo continuerà ad essere tutelato contro gli infortuni occorsi nei luoghi di lavoro e ad avere un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda. Non solo, al lavoratore agile potrà essere riconosciuto il diritto all'apprendimento permanente.

Come anticipato nella premessa, lo *smart working* oggi (volente o nolente) è diventato per molti un nuovo strumento di flessibilità di svolgimento della prestazione lavorativa, a fronte di una emergenza di livello pubblico nazionale che sta colpendo il nostro Paese: il Covid-19, cosiddetto Coronavirus.

Proprio perché utilizzato come strumento di flessibilità, lo *smart working* all'epoca del Coronavirus ha subito qualche piccola modifica per renderlo il più possibile e immediatamente applicabile.

Si è partiti con il DPCM del 25 febbraio 2020, che ha raccomandato l'impiego dello *smart working*, ove possibile, nelle prime regioni identificate come zone rosse - Lombardia, Veneto, Piemonte, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Emilia Romagna - con riferimento alle aziende site in tali regioni ed ai lavoratori che vi

risiedevano o avevano ivi domicilio, anche se espletavano la propria prestazione lavorativa al di fuori di dette zone, senza obbligo di accordo individuale con i lavoratori coinvolti nel lavoro agile.

Successivamente, con l'aggravarsi e l'estensione dello stato di emergenza, il DPCM del 1° marzo 2020 ha esteso la raccomandazione circa lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile su tutto il territorio nazionale. In particolare, per la durata dello stato di emergenza (ad oggi deliberato sino al 31 luglio 2020), il governo ha raccomandato l'impiego dello *smart working* ad ogni rapporto di lavoro subordinato, anche in assenza degli accordi individuali previsti dalla legge.

Infine, vista l'efficacia di questo strumento, non solo in termini di esecuzione della prestazione lavorativa, ma anche come forma di contenimento della diffusione del virus, le future misure normative - *in primis* il cosiddetto *Decreto Rilancio* - prevedranno, per i genitori lavoratori dipendenti del settore privato che abbiano almeno un figlio minore di 14 anni, il diritto a svolgere la prestazione di lavoro in *smart working* fino alla cessazione dello stato di emergenza.

Ad oggi sono molte le aziende che hanno puntato su questa nuova modalità di svolgimento della prestazione lavorativa (in Italia circa 570 mila lavoratori). Le motivazioni del forte ricorso al lavoro agile non risiedono solo nel fatto di non avere alternative, ma nascono anche dai benefici che lo *smart working* ha dimostrato di portare con sé, in termini socio-economici.



Senza ombra di dubbio, il lavoro agile si configura come strumento di conciliazione dei tempi di vita e lavoro per i lavoratori, soprattutto per le lavoratrici donne; si tratta di puro *welfare* che consente al prestatore di lavoro di organizzare concretamente la propria attività lavorativa in un'ottica a 360 gradi, senza rinunciare ad impegni privati o al proprio tempo libero da condividere in famiglia, migliorando la propria qualità di vita, della salute, del benessere personale.

Si è dimostrato anche strumento di risparmio per le aziende; con una corretta applicazione dello *smart working* anche il datore di lavoro assume dei benefici in termini di consumi energetici e di acquisto/affitto di spazi di lavoro. Ed infine, ha iniziato a guadagnarci anche l'ambiente; con la sospensione dello spostamento dei lavoratori, si sono registrate forti riduzioni delle emissioni di CO2.

In conclusione, alla luce dei dati (pro)positivi che sono emersi in questi ultimi due mesi e mezzo, è evidente sempre di più che lo *smart working*, scoperto e vissuto in un periodo così difficile per il nostro Paese, si è dimostrato lo strumento di flessibilità vincente di oggi e la nuova frontiera del mondo del lavoro di domani, un nuovo strumento di garanzia della parità del trattamento uomo-donna, dove prevale la capacità professionale e dove vince (finalmente) la meritocrazia.

## Lo *smart working* e la *cybersecurity*

Tutte le organizzazioni si sono trovate a dover adottare la modalità di lavoro remoto a causa del diffondersi del Coronavirus e, conseguentemente, del *lockdown* imposto dalle Autorità.

La modalità di lavoro remoto non è quindi frutto di una decisione consapevole, di carattere strategico, quanto di una scelta obbligata; ciò ha portato molte imprese, non ancora pronte a lavorare con questa nuova modalità, a dover velocemente realizzare soluzioni tecniche e organizzative che garantissero la propria continuità operativa.

Il panorama italiano sullo *smart working* prima del Covid-19, così come illustrato dalla ricerca dell'Osservatorio *Smart Working* del Politecnico di Milano, con dati aggiornati all'ottobre 2019, dipingeva una realtà italiana disomogenea con una netta differenziazione tra le grandi imprese e le piccole medie imprese.

Da tale rapporto appariva infatti evidente come, se per ben più della metà delle grandi imprese lo *smart working* fosse ormai un tema comune, (circa il 70% di queste ha già in essere modalità di lavoro agile, più o meno formale o stava per avviare tali iniziative), il livello di maturità delle PMI italiane risultava molto più basso con solo il 12% di queste che aveva già avviato progetti strutturati e il 18% che si apprestava a farlo.



Le ragioni di tale arretratezza delle PMI era dovuta soprattutto alla difficoltà ad applicare il modello *lavoro agile* sulla propria realtà nonché alla resistenza interna del *management*.

Dalla fine di febbraio il panorama è stato però stravolto dalla pandemia che ci ha colpito; la quotidianità viene sconvolta e, conseguentemente, anche il nostro modo di lavorare: lo *smart working* è diventato una scelta obbligata.

Come sempre accade quando vengono adottate soluzioni di *contingency* senza la dovuta preparazione, si ottengono i benefici sperati lavorando sull'efficacia delle soluzioni ma si trascura di considerare l'efficienza delle soluzioni stesse, andando incontro a rischi non adeguatamente valutati, gestiti e monitorati.

Ecco allora che, con l'auspicato avvicinarsi di una fase di rientro alla normalità, seppur non immediata e con tempi non ancora ben definiti, molte imprese stanno cercando di mettere a frutto quanto appreso dalla situazione occorsa, e, tra i vari argomenti in agenda, l'utilizzo del lavoro agile, che passa dall'applicazione in una situazione emergenziale a quella di un uso regolare e consapevole, è sicuramente uno degli aspetti prioritari.

Ma tale decisione per essere effettivamente consapevole, deve portare con sé l'analisi di tutti i fattori di criticità emersi; il lavoro agile amplifica infatti una serie di rischi, tra i quali quelli di *cybersecurity*, che è bene conoscere per poterli affrontare, gestire e mitigare.

Ma quali rischi possono comportare la compromissione della riservatezza, dell'integrità e della disponibilità delle informazioni aziendali? Come sempre quando si tratta di *cybersecurity* il tema deve essere affrontato sia dal punto di vista organizzativo che da quello tecnico.

Partendo dal punto di vista tecnico, la pandemia ha ulteriormente diffuso l'utilizzo della dotazione informatica personale anche per uso professionale (*Bring Your Own Device - BYOD*), non solo ai dispositivi mobili ma anche ai *personal computer*. Le domande da porsi sono allora diverse:

- Come sono protetti questi PC (ad es. *antivirus*, *antimalware*, configurazione)?
- Come viene protetta la comunicazione con la rete aziendale? Autenticazione forte? Cifratura?
- Come è protetta la rete di casa?
- Che strumenti di *collaboration* utilizzo? Sono opportunamente configurati?
- Che politiche di *backup* utilizzo?

Questi sono solo alcuni degli aspetti che devono essere adeguatamente analizzati ma non sono i soli; a questi devono infatti essere affiancati i rischi di carattere organizzativo e relativi alle persone, ai dipendenti e collaboratori che la pandemia ha portato all'isolamento, alla mancanza di confronto, allo scambio di informazioni con il proprio 'vicino' di scrivania; ciò ha portato ad un'ulteriore diffusione degli attacchi di *phishing* e di *social engineering* quali ad esempio, false *email* da entità ritenute affidabili per cercare di carpire informazioni personali riservate.



Una volta identificati i rischi, ci si deve quindi preoccupare di come questi possono essere mitigati, o attraverso azioni volte a diminuirne la probabilità di accadimento ovvero, ove questo non sia possibile, e la pandemia è proprio uno di questi casi, agendo sulla limitazione dell'impatto nel caso in cui un rischio si dovesse perpetrare. Ancora una volta l'argomento va affrontato sia dal punto di vista tecnico che da quello organizzativo. Abbiamo quindi voluto elencare una serie di interventi che riteniamo utili per la gestione dei rischi *cyber* in ambito *smart working*:

- dispositivi: estendere la fornitura dei dispositivi aziendali; per i *BYOD* utilizzare soluzioni di *MDM* per compartimentare la parte 'personale' da quella professionale
- *VPN*: attenzione alle configurazioni ed a mantenere le *VPN up-to-date*
- *Strong Authentication*: inserire soluzioni di *MFA (MultiFactor Authentication)* per l'autenticazione degli utenti a più fattori
- cifratura: cifrare i dati sia sulla rete (*VPN*) ma anche sul dispositivo
- *backup*: definire *policy* e soluzioni di *backup* per limitare l'impatto di un'eventuale perdita di informazioni
- controllo e monitoraggio: adottare soluzioni e servizi di *SOC (Security Operations Center)*

- test di robustezza dell'infrastruttura e dell'impianto organizzativo: *vulnerability assessment* e *penetration test* – simulazioni di *phishing*
- *policy* e procedure: predisporre *policy* e procedure affinché le persone lavorino secondo regole e procedure chiare e ben definite; nulla deve essere lasciato al caso e all'improvvisazione anche in termini di ruoli e responsabilità
- formazione e sensibilizzazione: lavorare sulla formazione delle risorse, sull'uso sicuro delle tecnologie, e sensibilizzare adeguatamente le risorse sui rischi *cyber*
- piani di continuità operativa: pensare, per chi non lo avesse mai fatto, o ripensare a seguito degli eventi di questi mesi, ai piani di continuità operativa.

Proprio su quest'ultimo aspetto un'ulteriore approfondimento può essere fatto in questo periodo così difficile, andando a verificare quali processi aziendali, anche di supporto, quali l'amministrazione o il *back-office*, possono essere in qualche modo automatizzati, ad esempio tramite soluzioni di *Robot Process Automation (RPA)*. Tali soluzioni infatti, oltre a portare ad un contenimento dei costi operativi, comportano una minor dipendenza dal fattore umano, rendendosi quindi utili, se non indispensabili, nel momento in cui la disponibilità delle persone si rende un fattore critico.



## Lo *smart working* come strategia di *cost management*. Alcuni *take away* in epoca Covid-19

Il *cost management* è un insieme di azioni, quasi sempre preventive, mirate a individuare e gestire le cause dei costi con alcune finalità ben precise. Tra gli obiettivi delle strategie di *cost management* vi sono:

1. cogliere i legami tra i costi e la creazione di valore
2. aumentare l'efficacia delle decisioni aziendali salvaguardandone l'efficienza nel complesso
3. coniugare effetti di breve termine con quelli di lungo termine.

In un momento drammatico quale quello attuale, condizionato dai profondi cambiamenti apportati dal fenomeno Covid-19, le azioni di *cost management* - come qualsiasi altra azione urgente - vanno:

- accelerate
- adattate ai cambiamenti in essere.

L'obiettivo, in tali situazioni, è preservare al massimo la marginalità (*EBITDA*) a fronte del calo del fatturato e delle complicazioni generali di incasso.

Le voci di costo sulle quali intervenire sono molteplici. Il fattore critico del successo di tale intervento è quello di non agire in maniera c.d. "lineare" ma in maniera strategica e coordinata, evitando di inficiare sulle azioni di contenimento e di *recovery* che, quantunque potenzialmente gravose nel momento specifico, possono risultare vitali per l'azienda nell'immediato futuro; è inevitabile, pertanto, che qualsiasi azione miri a porre al centro della strategia il cliente.

Nel periodo Covid-19, una delle soluzioni proposte e attuate per permettere a moltissimi lavoratori di continuare le proprie mansioni quotidiane è lo *smart working*, l'unico modo efficace per la maggior parte delle imprese per preservare una parte delle *operations* tutelando l'incolumità della propria forza lavoro.

Ma come può lo *smart working* essere utilizzato come leva strategica per l'implementazione di attività di *cost management* mantenendo inalterata la centralità del cliente?

Le aree di impatto dello *smart working* sono molteplici, evidentemente non tutte di immediata rilevanza per il fenomeno Covid-19 ma, in linea di principio, tutte considerabili come un forte mitigatore:



Voce di costo	Impatto di costo	Impatto Covid-19
Postazioni fisse di lavoro	Risparmio diretto relativo a locazione uffici e a costi ad essa connessi (portineria, vigilanza, pulizia, etc)	Non immediato. Tuttavia è rilevante qualora sia necessario ricorrere ad ulteriori risorse per l'implementazione dei <i>recovery plan</i>
Posti auto	Risparmio diretto relativo a locazione posti auto e a costi ad essa connessi	Parzialmente immediato, dipende dalla tipologia di contratto in essere e dai successivi accordi tra le parti
Mensa aziendale	Risparmio diretto relativo all'interruzione dei contratti di somministrazione di cibo e mensa aziendale	Parzialmente immediato, dipende dalla tipologia di contratto in essere e dai successivi accordi tra le parti
Utenze e telefonia	Risparmio diretto relativo al calo dei consumi	Immediato, soprattutto per le tariffazioni a consumo. Per le tariffazioni <i>flat</i> dipende dalla tipologia di contratto in essere
Accoglienza ospiti	Risparmio diretto relativo alla dematerializzazione dei <i>meeting</i>	Immediato
Viaggi e trasferte	Risparmio diretto relativo alla dematerializzazione dei <i>meeting</i>	Immediato
Foresteria	Risparmio diretto relativo alla dematerializzazione del rapporto di lavoro	Parzialmente immediato, dipende dalla tipologia di contratto in essere e dai successivi accordi tra le parti



Nella tabella di cui sopra sono stati citati solo alcuni dei risparmi conseguibili attraverso la leva operativa dello *smart working* la cui quantificazione, evidentemente, dipende da caso a caso.

Ci sono diversi studi condotti da varie istituzioni, sia scientifiche sia professionali, che hanno tentato di quantificare l'impatto economico di tale attività. Il *Telework Research Network* è uno degli osservatori internazionali più autorevoli a riguardo e, attraverso una

indagine condotta su alcuni dei principali Paesi Occidentali - tra i quali USA, Canada e UK - ha stimato che su un singolo dipendente si può arrivare a un risparmio generale di 10 mila euro all'anno se il lavoratore è al 100% in modalità *smart*.

E' chiaro che, soprattutto nel lungo periodo, è necessario considerare tre ulteriori aspetti che incidono a favore dello *smart working* come leva di *cost management*:

Leva	Tipo di impatto	Entità di impatto
Infrastruttura tecnologica	Aumento Capex	Elevata
Produttività	Aumento margine operativo	Media
Flessibilità	Aumento margine operativo	Medio / Bassa
Riduzione risorse umane	Aumento margine operativo	Bassa
Adeguamento organizzativo	Riduzione margine operativo	Bassa

In conclusione, lo *smart working* è la nuova frontiera del *cost management*, ed è proprio dalle nuove regole che questo sta scrivendo sul mercato del lavoro che le attività di gestione dei costi dovranno partire.

STATUS QUO  
REMINISCES.

**Status Go™**  
RE-ENVISIONS.

Ready to see today's challenges  
through the lens of tomorrow?

**Welcome to Status Go.**

[bgt-grantthornton.it](http://bgt-grantthornton.it) | [ria-grantthornton.it](http://ria-grantthornton.it)

