

Smart working: dall'emergenza alla nuova normalità

Lo smart working nell'esperienza universitaria, verso un nuovo contesto

Gabriele Rizzetto



C O D A U
Convegno dei Direttori generali
delle Amministrazioni Universitarie

Le tre fasi dello SW universitario

Rispetto all'asse del tempo, possiamo distinguere 3 diverse «ERE» dello smart working in ambito universitario:

- 1) Prima di marzo 2020
- 2) Durante il periodo di emergenza collegato alla pandemia
- 3) Dopo il 31/01/2021 («POLAzoico»)

Le tre fasi dello SW universitario: prima di 3/20

- Il «telelavoro» (2015)
- Il «lavoro agile» (2017)
- Collegato ad esigenze individuali
- Finalità più «sociali» che «organizzative»
- Approccio prevalentemente «giuridico»
- Nessun impatto organizzativo rilevante
- Sperimentazioni eccellenti
- Piccoli numeri

Le tre fasi dello SW universitario: era del COVID

- Il «lavoro agile» (2020 - semplificato)
 - Approccio «top down» e «totale»
 - Finalità «sanitaria»
 - Impatto organizzativo rilevante ma per...
 -replicare lo status quo organizzativo («remote twin»)
 - Scarsa regolamentazione
 - visione di breve periodo (emergenza)
 - «conflittualità» tradizionale (buoni pasto, «fannulloni», ecc.)

Le tre fasi dello SW universitario: era del COVID

Ma....

- Prime sperimentazioni di massa
- Si iniziano a cogliere le opportunità (semplificazione, digitalizzazione, «si può fare»)
- Si capisce che i vantaggi organizzativi sono legati alla «scala»
- (estate 2020) Si inizia a capire la difficoltà «dell'integrazione» tra cultura organizzativa tradizionale, organizzazioni tradizionali e «organizzazione agile»

Le tre fasi dello SW universitario: era del POLA

– POLA

- Approccio «istituzionale» (ogni organizzazione può decidere)
- «frattura» con il passato, anche nei processi primari (didattica in primis)
- 2 possibili scenari/contexti:
 - approccio «adattivo»
 - approccio «discontinuo»

Le tre fasi dello SW universitario: era del POLA

Approccio «adattivo»

Ritorno al passato «adattandosi» alle norme (o alle mode) ma senza modificare l'essenza dei modelli organizzativi, caratterizzati da:

- Controllo dello spazio (luogo di lavoro) e del tempo (orario)
- Focus sull'attività (sull'adempiere e sul rispetto)
- Stili manageriali tradizionali
- Competenze di ruolo tradizionali
- Innovazione incrementale dei processi (digitalizzazione dell'esistente)
- Ritorno ad un «approccio individuale» pre-marzo 2020 del lavoro agile

Le tre fasi dello SW universitario: era del POLA

L' Approccio «adattivo»

- «Accetta» il lavoro agile ma solo perché previsto (e nei limiti di quanto previsto; «limite» valore positivo)
- Non considera il lavoro agile una vera opportunità dal punto di vista dell'efficienza e dell'efficacia
- Mantiene la distinzione tra lavoro «in sede» e lavoro «agile»
- Riconduce il lavoro agile ai sistemi del lavoro «in sede»



SISSA

Le tre fasi dello SW universitario: era del POLA

Approccio «discontinuo»

Ripensamento completo dei modelli organizzativi, creando un nuovo paradigma («new working»):

- Controllo della performance
- Focus sui risultati/valore creato
- Stili manageriali ridefiniti
- Competenze di ruolo diverse e coerenti con il nuovo paradigma
- Ripensamento completo dei processi, della modalità di erogazione dei servizi e del concetto di valore

Le tre fasi dello SW universitario: era del POLA

L' Approccio «discontinuo»

- Non vuole imposizione di modelli organizzativi, non vuole «limiti»
- Supera la distinzione tra «lavoro in sede» e «lavoro «agile»
- Deve ripensare completamente i sistemi di reclutamento, gestione, valutazione, retribuzione e incentivazione
- Sposta gli «oggetti» della conflittualità
- Assume forti rischi
- Ha bisogno di una nuova cultura organizzativa (e quindi di tempo)

Le tre fasi dello SW universitario: era del POLA

Quale approccio?

Non esiste un approccio «giusto» e uno «sbagliato»

E' una **SCELTA** di progettazione organizzativa, per definizione contingente, che dipende dal contesto

Le tre fasi dello SW universitario: era del POLA

Conclusione:

Il contesto post covid-19 («l'era del POLA») sarà caratterizzato dalla necessità di scelte organizzative consapevoli a tutti i livelli (stato, singole organizzazione), coerenti con il contesto e con la strategia, senza pregiudizi; un periodo che richiederà in ogni caso una consapevolezza manageriale e un presidio forte degli strumenti manageriali. Sarà un contesto caratterizzato da strategie organizzative diverse a fronte di strategie di prodotto simili