



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**LO SMART WORKING E IL SUO INELUDIBILE FASCINO.
LETTURA CRITICA DEL FENOMENO SMART WORKING
ALLA LUCE DELL'ESIGENZE DELINEATESI POST
EMERGENZA COVID-19**

**THE INESCAPABLE CHARM OF SMART WORKING.
CRITICAL ANALYSIS OF THE SMART WORKING
PHENOMENON, IN THE LIGHT OF THE NEEDS OUTLINED
BY COVID-19 PANDEMIC**

Relatore:
Prof. Antonio Di Stasi

Rapporto Finale di:
Letizia Boccoli

Anno Accademico 2020/2021

GRAZIE,

Ai miei genitori, ai quali devo tutto.

A mio fratello e mia sorella, una parte di me.

*Ai miei nonni, persone vere e sincere,
sulle quali poter far sempre affidamento.*

INDICE

Introduzione	Pag. 5
Capitolo 1	Pag. 8
1.1 Una nuova sfida: lo Smart Working	Pag. 8
1.2 Smart working: come adottarlo con successo	Pag. 12
1.3 Istruzioni per l'uso	Pag. 16
Capitolo 2	Pag. 18
2.1 La sindrome della rana bollita	Pag. 18
2.2 Smart working in numeri	Pag. 25
Capitolo 3	Pag. 30
3.1 Lettura dello smart working tra vantaggi e criticità.....	Pag. 30
3.1.1 Benefici per i dipendenti	Pag. 30
3.1.1 Benefici per l'azienda	Pag. 33
3.1.2 Limiti dello smart working	Pag. 35
CONCLUSIONI	Pag. 38

Bibliografia Pag. 40

Sitografia..... Pag. 41

Introduzione

Il lavoro agile, termine italianizzato per descrivere il concetto relativamente recente dello smart working, risulta adattarsi in modo congeniale all'interno di un contesto economico e organizzativo in perpetua evoluzione come quello attuale, ove vi è la continua ricerca di pratiche volte all'ottimizzazione delle performance.

Arma vincente per lavoratori e aziende, il paradigma dello smart working è stato pensato per raggiungere un valido e migliore bilanciamento tra sfera lavorativa e privata, e inoltre per addivenire a performance superiori mediante una più opportuna organizzazione del lavoro (riferimento alla scelta degli spazi e degli orari della prestazione lavorativa).

Il quadro storico attuale, data causa virus COVID-19, è caratterizzato dalla dichiarazione dello stato di pandemia globale da parte dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS). Tutto ciò, ha contribuito a irrigidire l'economia internazionale consolidando lo smart working come standard lavorativo provvisorio, con l'intento di contenere il numero dei contagi. Le aziende, sia private che appartenenti alla Pubblica Amministrazione, ragion pandemia e con il fine di limitare l'impatto del lockdown, hanno avvertito l'esigenza di rimodellarsi considerando nuove soluzioni organizzative per restare competitive; optando ad un ricorso massivo al lavoro agile.

Il lavoro da remoto, non prevedendo la presenza fisica in azienda, ha salvaguardato la continuità di alcune attività economiche consentendo, simultaneamente, di tutelare la salute delle persone.

Oggi le speranze sono tutte orientate verso la ricerca medico-scientifica, la quale garantisce una riconquista di un modello di vita pre-Covid, con l'arrivo del vaccino. Ma, a causa del protrarsi della pandemia (molti ormai parlano di endemia), dobbiamo prendere atto che, *alea iacta est*; non si tornerà più indietro.¹

Il Covid, dapprima considerato come un evento singolare, con conseguenze rilevanti ma occasionali; si è palesato più ostinato del previsto facendoci dubitare se, come e quando, altre ondate porteranno le varie economie mondiali a fermarsi nuovamente. L'auspicio è quindi volto all'assimilazione di tutte le azioni necessarie per la corretta implementazione delle modalità di lavoro agile, con l'obiettivo ultimo di riscrivere lo smart working non più come una mera misura emergenziale ma altresì come una piccola (grande) rivoluzione.

La crisi, prima risultanza dall'emergenza che ci ha travolto in questi mesi, ha posto le imprese italiane in serie difficoltà. Ostacolo che ha condensando la loro attenzione all'efficientamento dei costi, a scapito di politiche di welfare e work-

¹Domenico L., Giuseppe M., *Lo Smart Working nel tempo di pandemia*, 22-01-2021;

life balance, le quali introdotte inducono una maggiore produttività dei lavoratori, consequenzialmente ad un maggior benessere aziendale.

Questo elaborato di tesi è suddiviso in tre capitoli ed ha l'obiettivo di esplorare ed analizzare il tema dello smart working cercando di proporre una lettura critica del suo ineludibile fascino.

CAPITOLO 1

1.1 Una nuova sfida: lo Smart Working

Molti profili ed elementi, di questi ultimi decenni, consolidati nel nostro stile di vita, sono ora posti innegabilmente in disquisizione causa emergenza globale legata al Covid-19.

In questo contesto ove l'intensità, la facilità di spostamento di persone e mezzi (punti di forza tradizionali delle economie nelle società globalizzate) trovano nelle misure sanitarie limitazioni più o meno stringenti; l'equilibrio delle società contemporanee si è trovato costretto a una fase di ridisegno spostandosi verso un decrescere delle connessioni "fisiche" per converso un'aumento delle connessioni "virtuali".²

Espressione divenuta di comune uso per identificare una determinata evoluzione del lavoro da remoto, è il termine "smart working", ciò che gli anglosassoni definiscono (ignorando l'anglicismo adottato nel nostro paese) home-working o remote-working. Esso risulta essere regolamentato, nel nostro paese, nella disciplina legislativa del 2017.

² Letizia M., Federico P., Federico R. ,*Oltre l'emergenza. Lo smart working in una prospettiva allargata di conciliazione del lavoro con altri ambiti relazionali di persone e comunità: un percorso interdisciplinare*:Journal of Ethics and Legal Technologies – Volume 2(2) – November 2020;

Il termine smart working, trova connotazione nella dottrina giuridica con il più italiano “lavoro agile”: sebbene siano stati considerati intercambiabili dalla maggior parte della contrattazione collettiva, ai fini di evitare incomprensioni, è doveroso precisare come tali termini non siano perfettamente confacenti a livello contenutistico, indicando il primo una specifica “filosofia manageriale”, il secondo la declinazione normativa di tale nozione.³

Nel nostro ordinamento, occorre risalire a tempi ben anteriori al dilagare della pandemia, per trovare una identificazione del “lavoro agile” da parte del legislatore italiano ovvero. nella legge n.81/2017 (dal titolo esplicativo “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”).

Lo si descrive come “una modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato allo scopo di incrementare la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e di accompagnare il profondo cambiamento culturale nella concezione del lavoro”.⁴

Si tratta di una norma che si auspica di poter far brillare di luce propria, una modalità di lavoro fin troppo raffrontata ad un suo noto antecedente il telelavoro; disciplinato da un accordo quadro del 2004 che normalizzava la modalità di

³ Assolombarda, *Il lavoro oltre l'emergenza*; www.assolombarda.it;

⁴ L. 22 maggio 2017, n. 81. www.gazzettaufficiale.it;

prestazione del lavoratore eseguita presso la propria abitazione. Sostanzialmente il luogo fisso della prestazione veniva trasferito dall'azienda a casa propria.

Lo smart working, si discosta fortemente dal limitato ed esiguo concetto di lavoro flessibile o telelavoro, offrendo una cruciale evoluzione di questo; poiché 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” (Osservatorio Smart Working 2016).

“È una rivoluzione: libera il tempo, apre i luoghi, promuove la flessibilità e la responsabilità, nonché la valorizzazione dei talenti e la fiducia.”⁵

La persona con i suoi obiettivi personali e professionali, diventa il focus, con lo scopo di far convergere questi con quelli dell'azienda così da aumentare la produttività.

Lo smart working viene promosso con il distinto fine di incrementare la competitività e al contempo stimolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro; non risulta essere additato come nuova tipologia contrattuale, ma altresì come particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, ove vi è l'eventualità di fruire di strumenti

⁵ Manara G., *Smart working: benessere = successo aziendale. Con dei lati oscuri*
www.ipsoa.it/documents/ 08-06-2019;

tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa, che può trovare organizzazione secondo divergenti modalità, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro.⁶

L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile, che disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali e le forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro nonché gli strumenti utilizzati dal lavoratore, è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova. L'accordo individua inoltre i tempi di riposo del lavoratore (diritto alla disconnessione) e specifica che il lavoratore ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi nazionali e aziendali, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda.⁷

L'attuale emergenza epidemiologica, legata al Covid-19, ha concorso a riaccendere l'attenzione mediatica in materia di smart working. È il decreto attuativo del 23 febbraio 2020 n.6, recante le misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza, ad aver favorito l'adozione del lavoro agile, attuabile sin da subito senza accordo preventivo con il dipendente.

⁶ Michela S., *Digital 360*, www.forumpa.it;

⁷ Commissione lavoro ODCEC Milano. Berretta, Loris, Calafiori, Bernardina, Rossi, Giada, Vianello, Sergio. *Smart working: le regole applicative* www.odcec.mi.it 2018;

Simultaneamente a questo sviluppo normativo da un punto di vista prettamente organizzativo, si è registrato come molte realtà aziendali abbiano preferito adottare il lavoro agile per ridurre al minimo i rischi derivanti dal virus e limitare quindi le possibilità di contagio.

1.2 Smart working: come adottarlo con successo.

Autonomia, flessibilità, responsabilizzazione e fiducia sono le parole chiave. L'innovazione tecnologica il principale motore. Gli spazi di lavoro, la gestione delle persone e la cultura organizzativa e manageriale i nodi del cambiamento. Ecco spiegato in poche parole perché adottare una organizzazione smart dell'azienda.⁸

Zygmunt Bauman, nel tentativo di denotare la capacità dell'azienda di adattarsi a cambiamenti imposti dal mercato, coniò il termine "organizzazione liquida del lavoro". Questa si fonda su una rivoluzione spazio-tempo dell'attività. Nel corso della storia, i paradigmi industriali fordista e taylorista hanno progettato l'organizzazione dell'industria su base scientifica, consentendo alle tecnologie meccaniche di determinare orari, strumenti di lavoro e luoghi. Come già

⁸ Mariano Corso, *Lo Smart Working Journey*, Harvard Business Review, suppl. Al n.9 2015;

osservava Churchill, abbiamo dato una forma ai nostri edifici, e questi consequenzialmente hanno modellato la nostra vita .

“We shape our buildings; thereafter they shape us.” Winston Churchill

È ormai lapalissiano, invece come la moderna tecnologia permetta di portarsi appresso il proprio ufficio in ogni momento della giornata.⁹

Introducendo lo smart working, si opterà per una forza lavoro più mobile e flessibile; per eco i worker dedicheranno meno tempo all'interno dell'ufficio, che potrà essere ridimensionato, con risultante riduzione dei costi di gestione e di mantenimento di questi.

Conformemente a quanto rilevato nel 2019 dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, l'incremento di produttività per un lavoratore riconducibile all'adozione di un valido modello maturo di lavoro agile, da non confondere con il più antiquato e limitato concetto di telelavoro, è di circa il 15%. L'azienda può ottenere, analogamente, fino al 30% di riduzione dei costi di gestione degli spazi fisici nel momento in cui questi vengano rimodellati in ottica di lavoro agile.

Indubbiamente altro pregio annoverabile all'introduzione di un modello smart di lavoro, è che questo risulta essere un'efficace antidoto all'assenteismo, poiché i

⁹ Sinthema; *Al lavoro senza orologio e senza scrivania? Serve un management intelligente e “liquido”*, sinthema.com;

dipendenti nel momento cui non si sentano bene possono decidere di essere (parzialmente) produttivi anche da casa. Una ricerca del Politecnico di Milano ha rilevato, infatti, una riduzione dell'assenteismo pari al 20%.¹⁰

Con lo smart working si dà avvio ad una nuova epoca che contempra forme più efficienti e migliori per condividere conoscenze e competenze, scrivere documenti e organizzare riunioni.

I sistemi cloud hanno reso inutili gli armadietti per archiviare i documenti così come la carta, che viene progressivamente eliminata. Il graduale abbattimento del cartaceo ha dato luogo a progetti di “paperless” realizzati in molteplici multinazionali conducendo a risparmi di milioni di euro annui; per di più con il telefono smart e il computer portatile, l'ufficio intero, risulta a costante disposizione, insieme a modi più veloci e validi di comunicare, condividere informazioni.

Lo smart working è un modo di lavorare che permette di indirizzare al meglio la motivazione intrinseca dei worker, Barilla definisce questa filosofia così:

“L'essenza dello smart working e della diversità è lo stesso: vedere i nostri collaboratori come persone, riconoscere i talenti indipendentemente dalle loro diversità, spostando il focus sulla prestazione.” (Barilla)

¹⁰ Corso M., Crespi F., *Smart Working: continua la crescita tra le grandi aziende*, www.osservatori.net;

Sentimento di soddisfazione, autonomia, padronanza e significatività nell'esecuzione delle mansioni lavorative, sono fattori fondanti per aumentare e migliorare la qualità e la performance di lavoro delle persone.¹¹

Per realizzare un compiuto ed efficace modello di lavoro agile, l'azienda deve considerare innanzitutto le proprie specificità interne e prevedere una coerente strategia di riprogettazione dell'organizzazione del lavoro, al cui centro deve essere posta la persona con i propri bisogni e potenzialità. Infine per eludere il rischio, di dare origine ad una versione azzoppata di smart working, sterilizzata nel suo potenziale, poiché richiama il telelavoro, ci si deve sottrarre ad un passaggio improvviso a questo modello, poiché passare ad un approccio smart richiede tempo per sviluppare il rapporto di fiducia che si va ad instaurare tra dipendente e manager e la diversa distribuzione delle responsabilità. Proprio nell'ottica di evitare una mera trasposizione dell'ufficio a casa, che potrebbe dar luogo al verificarsi di un senso di temporanea deresponsabilizzazione del lavoratore con conseguente minore impegno e produttività; è opportuno favorire nell'impresa la logica dello sviluppo di un nuovo paradigma organizzativo.¹²

¹¹ Spremute Digitali, Lukas H.: *Perché implementare lo Smart Working?*, spremutedigitali.com;

¹² *Smart working senza stress: i consigli per lavorare al meglio*, quifinanza.it, 23-03-2020;

Paradigma, che dovrà pertanto prevedere un approccio dell'organizzazione che miri ad incidere contemporaneamente su: flessibilità, empowerment, accountability, fiducia, focus sui risultati, collaborazione e innovation.

1.3 Istruzioni per l'uso

Lo smart working non è un progetto, ma altresì un viaggio entusiasmante di non breve termine, attraverso il quale è possibile ritrovare giacimenti nascosti di entusiasmo e di energia nell'organizzazione. Esso denota un ricco percorso che consente di cogliere diverse tipologie di benefici al termine, così come durante il cammino. Punti cardinali di una ideale bussola smart per orientarsi in questo viaggio sono tre: Behaviours, Bytes e Briks.¹³

Behaviours, ossia i comportamenti è tutto ciò che attiene al fattore umano, dal singolo all'organizzazione. Si comincia dalla mentalità (mindset), ove si instaurano le seguenti evoluzioni: dalla dipendenza si passa all'autodisciplina, dall'esecuzione acritica di un compito alla programmazione per obiettivi e scadenze, dall'osservanza degli orari alla responsabilità delle consegne. Appare, quindi, di essenziale rilevanza responsabilizzare ed educare uno smart worker alla gestione del tempo. Parallelamente, il manager stesso per abbracciare totalmente

¹³ *Smart Working: cambiano le coordinate; i nuovi strumenti per orientarsi.* METHODOS, DEGW, P4

un approccio smart dovrà passare dal controllo alla condivisione di obiettivi, dal comando immediato al progetto e alla pianificazione a stadi.

Bytes, fa riferimento alla tecnologia. La dotazione tecnologica risulta essenziale affinché possa essere implementato in azienda un modello di lavoro agile performante. La progettazione del framework digitale per supportare un modello di lavoro smart risulta vitale, tuttavia le tecnologie digitali da sole non costituiscono mai una “soluzione”, ma offrono un fattore abilitante e sono spesso un elemento di stimolo e innesco sul quale costruire tutto il resto. La vera difficoltà tuttavia non è selezionare e introdurre nuovi strumenti, ma far sì che quest’ultimi abbiano un impatto positivo nel modo di lavorare creando nuove opportunità di relazione e collaborazioni più mature e coinvolgenti.

Infine lo smart working richiama una trasformazione del layout dell’ufficio: Bricks. Ridurre lo spazio fisico e creare un ambiente open space con postazioni di lavoro non allocate, può incoraggiare la comunicazione e rafforzare la cultura aziendale e i suoi valori.¹⁴ L’integrazione di questi tre asset consente di lavorare in un ambiente che adotta un’ottica smart.

¹⁴ Hartog K.L., Solimene A., Tufani G., *The smart working book – L’età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*, 2015;

CAPITOLO 2

2.1 La sindrome della rana bollita

Immaginiamo una rana che nuota in una grande pentola piena di acqua fredda. La fiamma del fornello accesa riscalda l'acqua pian piano, mentre la rana, ancorché indebolita, continua a nuotarvi, finché allo strenuo delle forze, muore bollita. Se la rana fosse stata immersa direttamente nell'acqua bollente con molta probabilità sarebbe subito balzata fuori immediatamente poiché spaventata, ma dato l'aumento graduale della temperatura, si è adattata all'acqua calda fino a quando il bagno rilassante si è rivelato brodo. Questa breve storia, alquanto macabra, è narrata dal linguista, filosofo e teorico della comunicazione statunitense classe 1928: Noam Chomsky. “La sindrome della rana bollita” diviene per l'autore metafora dell'inefficienza di resilienza della società contemporanea e si confà anche ai contesti di cambiamento aziendale. La morale è la seguente: quando un cambiamento avviene in maniera sufficientemente graduale e lenta, sfugge alla coscienza e non suscita nessuna reazione e opposizione, ma semplice annichilimento.¹⁵

Similmente alla rana, così ragionano molte organizzazioni che immerse nell'acqua tiepida, subiscono l'aumento delle temperature, sopportando il differente clima

¹⁵ Brusadelli G., *FareNumeri*, farenumeri.it;

senza valutare eventuali vie di fuga. In tempo di crisi, avviene frequentemente che manager e amministratori rigettino il cambiamento, restando immobili di fronte a un mercato che cambia sotto i loro occhi. La penuria di idee e l'inquietudine di ripercussioni troppo complesse da gestire all'interno dell'organizzazione (frattura degli equilibri corroborati dal tempo che hanno salvaguardato la sopravvivenza della azienda) li portano ad assuefarsi a un contesto di mercato che li sta conducendo a un progressivo e fatale declino. Sono innumerevoli le aziende che preferiscono "bollire" perché timorosi di cambiare.

Perché mutare? Si è sempre fatto così! Una frase che intavola a infinite discussioni ed interpretazioni. È come se il tempo possa legittimare dei modi, che di contro risultano obsoleti ed inefficaci. Rimanere inermi in attesa che la situazione vari intorno, senza cavalcare con entusiasmo le onde del cambiamento poiché terrorizzati, risulta essere un azzardo che può rivelarsi fatale. Tempo e perseveranza del top manager risultano essere elementi fondanti per ottenere un'impresa a prova di bomba.

Quattro sono le leve di cambiamento con cui intervenire per adottare e perseguire un intelligente smart working aziendale: la cultura aziendale, la gestione moderna, la collaborazione digitale e l'ufficio come punto di incontro.

Un'intensa revisione della cultura organizzativa e degli stili manageriali, è il primo passo per intraprendere l'attuazione di un modello realistico e produttivo di lavoro agile; ciò implica l'abbandono di una definizione del lavoro basato sulle ore lavorate, prediligendo una formulazione di questo per obiettivi. Contemporaneamente, si dovrà avviare una revisione del rapporto tra manager e worker: dal controllo (elemento tipico del lavoro in ufficio) occorrerà orientarsi verso la fiducia; finalità ultima è quella di innescare un rimodernamento dell'ambiente lavorativo rinunciando a quello rigido e fortemente gerarchico meno affine al concetto di autonomia e flessibilità. Per assicurare un'alta produttività e ottimi risultati, risulta essenziale concedere a tutti la flessibilità di cui hanno bisogno mediante il ricorso ad una cultura aziendale incentrata sulla reciproca fedeltà.¹⁶

Lo smart working richiama l'opportunità di lavorare ovunque, l'autogestione del tempo e l'istituzione di un sistema di relazioni estremamente collaborative ad intenso coinvolgimento, pertanto deve essere massimo il clima di commitment, ossia di forte identificazione dei lavoratori con l'impresa.

Il secondo aspetto concerne il manager moderno, che gioca un ruolo fondamentale in questo intenso processo di change management. Tra le prime barriere

¹⁶ *SMART WORKING Il Lavoro Agile dalla teoria alla pratica* blog.osservatori.net, S.d.;

riscontrate nella pianificazione di uno smart working vincente, vi sono la riluttanza e il diniego da parte dei dirigenti, per paura di perdere il controllo sulle persone; lo scarso engagement del top management e le possibili difficoltà di coordinamento delle risorse umane. Con il fine di ovviare a tali complessità, i manager sono tenuti ad implementare un percorso basato su una progressiva delega e responsabilizzazione dei worker; dar luogo a relazioni più aperte e collaborative rispetto alla cultura funzionale e gerarchica tradizionale; allineare e conformare con dinamicità la configurazione della prestazione lavorativa in funzione delle esigenze del singolo worker e dell'organizzazione a cui si appartiene.¹⁷ Il moderno smart manager, non è più un mero controllore, altresì veste l'abito di gestore di un team di professionisti e delle risorse coinvolte, scoprendosi più come un coach, dedito a coltivare l'unicità personale e rafforzare le potenzialità professionali del lavoratore. Nella progettazione e definizione degli obiettivi, i manager dovranno prediligere l'adozione di un approccio comune con i worker, cosicché si sentano co-proprietari del loro lavoro e abbiano una maggiore consapevolezza dei compiti e mansioni inserite all'interno del profilo complessivo del progetto. Abile, deve risultare, infine, il dirigente nello sviluppare un costante e perpetuo canale di feedback in modo da consentire la

¹⁷ Mariano Corso, *Lo Smart Working Journey*, Harvard Business Review, suppl. Al n.9 2015;

rendicontazione di come i successi ottenuti dall'impresa, siano intimamente legati ai comportamenti di ognuno.¹⁸

La terza leva, prevede un'attenta analisi delle dotazioni tecnologiche a disposizione dell'azienda. Negli ultimi anni si sta assistendo ad una progressiva digitalizzazione dei capisaldi del lavoro: fogli di carta, documenti e riunioni.

Per le più comode e-mail e fogli formato digitale, sono stati abbandonati modelli e documenti cartacei e le riunioni trovano, progressivamente, luogo su piattaforme telematiche. Innegabile come la recente pandemia non sia risultata altro che un catalizzatore del processo di digitalizzazione. L'uso intelligente e strategico delle nuove tecnologie consta un driver fondamentale per il conseguimento di processi smart all'interno dell'azienda, incrementando al tempo stesso la facilità del lavoro. Creare uno spazio di lavoro virtuale, risulta essere altamente semplice sfruttando il digitale, poiché questo consente di sviluppare un digital workplace in cui comunicazione, collaborazione e socializzazione diventano più efficaci e trasparenti rispetto al passato, svincolandosi al contempo da orari e luoghi. Nodale è, in conclusione, che l'azienda fornisca in dotazione degli strumenti tecnici in grado di supportare e valorizzare le forme di flessibilità richieste: i devices devono essere realmente a "servizio" delle persone integrandosi tanto nelle attività

¹⁸ Commissione lavoro ODCEC Milano. Berretta, Loris, Calafiori, Bernardina, Rossi, Giada, Vianello, Sergio. *Smart working: le regole applicative*; www.odcec.mi.it; 2018;

lavorative quotidiane quanto nei processi di business. Per giovare pienamente dalle potenzialità offerte dalle tecnologie è imperativo cruciale diffondere una vera cultura digitale e coltivare nuove competenze nelle persone per un utilizzo bilanciato ed efficiente dei nuovi strumenti: per questo occorre prestare sempre più attenzione alle Digital Soft Skills.¹⁹

La quarta leva avanza un'evoluzione del tradizionale ufficio attraverso un ripensamento dello spazio di lavoro. Nella realizzazione di uno smart office si richiama il concetto chiave di Activity Based Working: questo prevede che per ciascuna delle esigenze delle persone in ambito professionale (comunicare, collaborare, contemplare, concentrarsi) esistono dei work-setting che consentano di svolgere queste attività con maggiore efficacia per sé, creando meno disturbo ai colleghi. Non vi è, pertanto, lo svolgere da parte del lavoratore di tutte le mansioni in modo indiscriminato in una postazione fissa, ma si ha la possibilità di scegliere dove dar atto all'attività nel luogo d'ufficio più adatto in base all'obiettivo. Inoltre ciò non richiama una riduzione di spazi o postazioni, ma la creazione di un nuovo ambiente con funzionalità che favoriscano la massimizzazione delle esigenze lavorative.²⁰ Il luogo dove si lavora, ora, diviene una scelta; non è più essenziale recarsi in ufficio ogni giorno, poiché lavorare a casa diventa una

¹⁹ Mariano Corso, *Lo Smart Working Journey*, Harvard Business Review, suppl. Al n.9 2015;

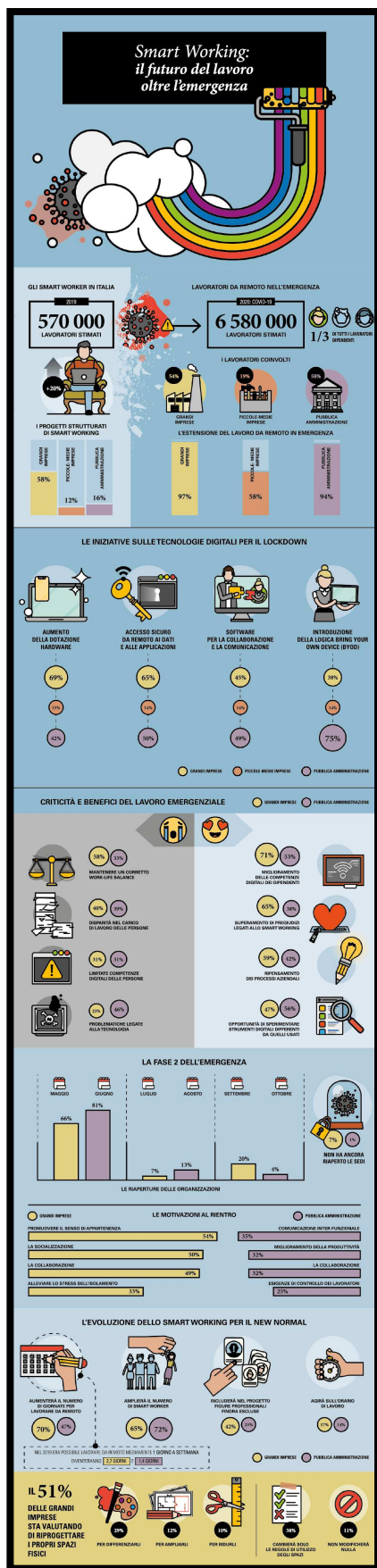
²⁰ *SMART WORKING Il Lavoro Agile dalla teoria alla pratica* blog.osservatori.net, S.d.;

soluzione congeniale per favorire una perfetta conciliazione tra vita privata e vita professionale, così come lavorare in un co-working si traduce in un'alternativa altrettanto piacevole.

Gli spazi per il co-working (un esempio in Italia è rappresentato dal Piano C a Milano) sono luoghi di lavoro condivisi con persone estranee all'azienda che si trasformano in un crogiolo creativo.²¹ Difatti non ci si limita a condividere il luogo di lavoro ma è altresì possibile trarre ispirazione da altri professionisti, confrontarsi con altri freelance, favorendo in questo ambiente intellettualmente attivissimo, la nascita di nuove brillanti idee.

La digitalizzazione garantirà il ridimensionamento degli uffici, in quanto lo smart office costituirà un luogo di mero incontro in cui recarsi quando dovuto o voluto, consentendo in tal modo di ubicare gli spazi in maniera più efficiente e parallelamente effettuare un ripensamento del design. L'ufficio deve essere ideato come un posto gradevole da frequentare, giacché i worker non sono più obbligati ad andarci.

²¹ *Startup Guide*, IONOS by 1&1 www.ionos.it;



2.2 Smart Working in numeri.

I dati dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano illustrano in modo evocativo un'impennata al ricorso della filosofia smart working in Italia negli ultimi mesi. Prima dell'epidemia da Coronavirus, gli smart worker in Italia erano 570 mila, facendo segnare già nel 2019 una crescita del 20%. Nel lockdown la crescita è risultata del 1.050% con 6,58 milioni di smart workers d'emergenza, una successiva stima dell'Osservatorio pronostica 5,35 milioni di lavoratori agili nel new normal. Cifre importanti, sintomatiche di come questo fenomeno sia stato considerevole per le aziende italiane.

Lo smart working ha coinvolto:

- il 97% delle aziende;
- il 94% delle Pubbliche Amministrazioni;
- il 58% delle Piccole e Medie Imprese.

I dati rivelano inoltre che su 250mila smart worker coinvolti, la più alta concentrazione geografica è nel nord Italia (52%), con un bel 69% donna. L'età media, a dispetto di un'aspettativa di fascia d'età molto bassa, si attesta invece sui 41 anni, il che significa l'apertura a questa innovativa modalità di lavoro di tante persone anche over 50.²²

Ci si domanda quali saranno i numeri conclusasi l'emergenza; a fronte di una "nuova normalità" tanto auspicata. Lo smart working diventerà il "New Normal"? Uno studio realizzato da Fondirigenti delinea lo scenario del lavoro agile post pandemia mediante il «Quick survey Smart working 2.0», a cui hanno aderito 14mila aziende. Ecco alcune conclusioni interessanti: tra i 3 e i 5 lavoratori resteranno smart dopo il Covid,²³ il 70% delle grandi aziende aumenterà i giorni lavorativi da remoto, in media da uno a 2,7 giorni alla settimana, e una su due rimodellerà gli spazi fisici (uffici).

Questa pandemia ha comprovato che è possibile attuare questo nuovo modello di lavoro nel nostro paese, ma di contro ha enfatizzato la mancata preparazione delle aziende, tecnologica e non solo; così un bel 69% delle imprese sono state costrette

²² Osservatorio Politecnico di Milano, School of Management: *Dallo smart working d'emergenza al "New normal": nuove abitudini e nuovi approcci al lavoro*; www.osservatori.net;

²³ *Smart working, il 54% delle imprese continuerà a usarlo*, www.ilsole24ore.com 01/02/2021;

ad aumentare la dotazione di pc portatili e di altri strumenti hardware, e il 50% delle PMI non ha potuto operare da remoto.²⁴

Contestualmente, in ambito di PA, il 53% dei dipendenti risulta favorevole al rientro in ufficio, lamentando una “qualità delle relazioni sociali peggiorata” e auspicando una ripresa della prestazione lavorativa in presenza, al fine di salvaguardare una maggiore produttività e mitigare il “senso di isolamento”. Sebbene, il medesimo sondaggio abbia evinto, grazie allo smart working, un ragguardevole miglioramento “della quantità di tempo libero, il livello di produttività, il rapporto con i familiari e il livello di risparmi” dei suddetti dipendenti, sembra che l’iniziale S.O.S sia stato pienamente accolto con il Dpcm del 23 Settembre 2021.²⁵

“Si apre l’era di una nuova normalità e si completa il quadro avviato con l’estensione dell’obbligo di green pass a tutto il mondo del lavoro: dal 15 ottobre i dipendenti pubblici torneranno in presenza, e in sicurezza” così esulta in una nota Renato Brunetta, ministro per la Pubblica amministrazione, inseguito alla firma del presidente del Consiglio Mario Draghi, al decreto che reintroduce la modalità

²⁴ *Smart working post lockdown: il New Normal*, www.osservatori.net 03/11/2020;

²⁵ *Ministro per la Pubblica Amministrazione, Firmato da Draghi il Dpcm per il ritorno in presenza nella Pubblica amministrazione*, www.funzionepubblica.gov.it, 24 Settembre 2021

ordinaria di svolgimento in presenza della prestazione lavorativa nella PA, dal decorrere del 15 ottobre 2021.

Le basi per ovviare al ricorso del lavoro agile, quale strumento di contrasto al problema epidemiologico: ci sono. Alla luce della lettura della stima del governo contenuta nella relazione illustrativa che accompagna il Dpcm, si evince come 3,2 milioni di dipendenti pubblici, il 10% dell'intera platea, ovvero il 5,4% della popolazione italiana, non risulterebbe ancora vaccinata. Numeri, che non destano apprensione, in quanto la relazione prosegue «stante il graduale ma progressivo aumento anche tra la popolazione dei dipendenti pubblici del numero dei vaccinati, sussistono le condizioni per un graduale rientro in presenza e in sicurezza».²⁶

Dpcm, che non ha colto di sorpresa molti, dato il sentenziare così del ministro Brunetta, in merito all'adozione dello smart working nella PA, appena qualche mese fa: “questo tipo di lavoro costruito dall'oggi al domani spostando dalla presenza al remoto l'organizzazione del lavoro pubblico, è senza contratto, è senza obiettivi, è senza tecnologia. È lavoro a domicilio con uso di smartphone e di computerino di casa, è senza sicurezza. È lavoro a domicilio all'italiana.”²⁷

²⁶ Nicoletta C., *La Pa torna in presenza dal 15 ottobre: firmato il decreto. Brunetta: «Si apre l'era della normalità»*, www.ilsole24ore.com, 24 Settembre 2021

²⁷ La Stampa, *Pa, Brunetta: “Lo smart working è un lavoro a domicilio all'italiana”*, www.lastampa.it, 08/09/2021

Di seguito, alla sopracitata posizione, è rimarchevole l'intervento sul «Sole 24 Ore» di Vittorio Pelligra²⁸, ove afferma l'esigenza in Italia, di una “rivoluzione copernicana nella mentalità del management nonché nella normativa di riferimento per promuovere definitivamente la pratica del lavoro agile. Rivoluzione che ha bisogno in primo luogo di investimenti massicci in digitale e formazione”.

²⁸ Vittorio P. *Perché il lavoro smart non piace al ministro Brunetta?*, www.ilsole24ore.com, 5 Novembre 2021

CAPITOLO 3

3.1 Lettura dello smart working tra vantaggi e criticità

Lo smart working, costituisce un paradigma organizzativo del lavoro caratterizzato da una serie di sfumature, riconducibili ad una molteplicità di aspetti positivi e negativi, riferiti tanto ai dipendenti quanto all'impresa. Risulta indubbio come il lavoro agile sia ancora in una fase di sviluppo, ovvero recentemente, abbia cominciato a diffondersi in modo piuttosto considerevole e quindi molto probabilmente eclissi aspetti ancora ignoti che verosimilmente si manifesteranno in futuro; tuttavia ad ora i vantaggi e gli svantaggi che caratterizzano tale approccio al lavoro risultano piuttosto concisi, seppur dalla notevole consistenza.

3.1.1 Benefici per i dipendenti

I dipendenti sono la linfa vitale di un'impresa: senza di loro non sarebbe possibile portare avanti l'attività, e ciò non allude al mero fatto che qualcuno debba per forza svolgere i compiti necessari, bensì alle competenze, le caratteristiche e la personalità dei singoli che emergono come fonte di valore e talvolta di vantaggio competitivo, distinguendo l'impresa dalla concorrenza. Dando per scontato che ciascuna impresa dovrebbe cercare di agevolare la propria forza lavoro in modo da consentirle di operare in tranquillità, si proceda con un'analisi critica dei

vantaggi apportati dal lavoro agile, a tal categoria. In primo luogo si valuti l'aumento di flessibilità, ovvero la possibilità di espletare la prestazione di lavoro in una sede che sia differente da quella tradizionalmente assegnata, che di regola consiste nell'ufficio. Nello specifico è possibile operare una lettura ambivalente di questo fenomeno, sia in termini di orario (il timbro del cartellino e l'orario fisso non esistono più), sia in termini di spazi; elementi vincenti per bilanciare in modo più equo il paradigma vita-lavoro. La valorizzazione dell'equilibrio tra vita professionale e privata dei lavoratori, è connotato come uno dei primari benefici ottenibili dall'adozione di pratiche smart di lavoro (voce citata nel 46% dei casi), con una conseguente crescita della motivazione e del coinvolgimento degli stessi (35%).²⁹

I vantaggi nell'operare presso l'abitazione sono molteplici. Alcuni studi effettuati da esperti, evincono come il lavoro da casa può ridurre notevolmente lo stress accumulato, inducendo a un migliore svolgimento delle mansioni affidate. Tutto ciò è dovuto da una pluralità di fattori tra cui il poter evitare il tempo speso per il pendolarismo da e verso il luogo di lavoro: il traffico mattutino durante il tragitto, le spese legate alla benzina, biglietti dei mezzi pubblici e parcheggio.

²⁹ *Smart working e mobility management: quando l'innovazione fa bene all'organizzazione* www.ilsole24ore.com 13-12-2020;

Elementi, che se evitati, risultano da perfetto combustibile per il concetto di work-life balance.

La filosofia work-life balance ha l'intento di sovvertire una società che, per anni, è stata troppo spesso orientata alla performance, ignorando così l'importanza del principio del "dipendente felice"; sovraccarico di lavoro, depressione e sindrome da burnout (definita solitamente come esaurimento emotivo, depersonalizzazione e derealizzazione personale) sono "fall-out" frequenti di un sistema economico in cui la crescita è ancora la massima comune di base mentre la felicità personale è completamente sottovalutata e trascurata.³⁰

Dalla lettura di dati e statistiche odierne, emerge come soddisfazione e partecipazione dei dipendenti all'interno dell'organizzazione siano strettamente correlate al tasso di assenteismo; problema di grande rilievo da diversi anni. Se i dipendenti sono appagati e felici, allora la collaborazione diventa più semplice, l'efficienza del team migliora, lo scambio di idee tra gli impiegati è più facile e il confronto di punti di vista differenti si perfeziona con semplicità in una maggiore apertura mentale.

³⁰ *Work life balance: l'equilibrio tra lavoro e tempo libero*, www.ionos.it, 14-03-2019;

3.1.2 Benefici per l'azienda

L'adozione dello smart working assicura un'eterogeneità di vantaggi anche alle aziende, accrescendone le prestazioni produttive, migliorandone l'immagine e consentendo l'adeguamento all'evoluzione del mercato. Riduzione degli investimenti immobiliari, elevato coinvolgimento dei dipendenti, miglior clima organizzativo e una maggiore facoltà di allettare ed attirare risorse umane di valore per la società: sono alcuni tra i benefici osservabili.³¹

Avviamo l'analisi esaminando l'utilità che l'azienda trae dei suoi dipendenti una volta che questi hanno svolto il loro lavoro in modalità smart. Migliori prestazioni e aumento della produttività, sono i fattori primariamente rilevabili, che letti a livello globale denotano un'utilità non banale nei confronti dell'impresa, ad esempio con un aumento dei fatturati. Risultato suppletivo sarà una migliore brand reputation, con una derivante posizione di mercato più consistente nei confronti dei propri competitor. Benefici addizionali, altresì, concerneranno un incremento della qualità del servizio offerto al cliente, generato dal fatto che, almeno teoricamente, grazie ai vantaggi di cui godono i dipendenti, quest'ultimi potranno erogare un più soddisfacente servizio di assistenza alla clientela.

³¹ *Smart Working: vantaggi e svantaggi per l'azienda e per i lavoratori*, blog.osservatori.net, 09/12/2020;

Lo smart working genera utilità sociali e ambientali, che incidono sia sulla competitività sia sulla produttività aziendale. Le aziende possono, attraverso la condivisione di best practices in tema di sostenibilità, valorizzare la propria posizione competitiva e congiuntamente ridurre gli impatti dannosi sull'ambiente. La tecnologia e l'ottimizzazione degli spazi portano ad un abbattimento delle emissioni di CO2, poiché consentono una riduzione del numero medio di viaggi di lavoro e degli sprechi legati all'utilizzo degli uffici. L'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e l'ambiente (l'Enea) ha calcolato che il lavoro agile può ridurre la mobilità quotidiana di circa un'ora e mezza a persona, per un totale di 46 milioni di chilometri evitati. La riduzione si traduce in un risparmio di 4 milioni di euro in termini di non acquisto di carburante, che equivale a una riduzione di 8.000 tonnellate di emissioni di anidride carbonica.³²

³² PA: *Smart working, Enea pubblica la prima indagine nazionale realizzata con 29 amministrazioni*, www.enea.it, 30-04-2020;

3.1.3 Limiti dello smart working

Al fine di comporre una lettura critica del fenomeno smart working è necessario sondare luci e ombre di quest'ultimo, facendo emergere alcuni temi sui quali è importante evidenziare possibili disagi, nell'ottica di un progressivo loro superamento al fine di ottimizzare la qualità del lavoro.

Il diritto alla disconnessione (comma primo dell'articolo 19 della Legge n.81 del 2017) è di vitale rilevanza poiché garantisce il rispetto dei tempi di vita del lavoratore, incluso il riposo, essenziale per il benessere del soggetto ed indispensabile per favorire il recupero delle energie psico-fisiche dello stesso. La costante reperibilità a cui è esposto lo smart worker, inconveniente originato dall'utilizzo prevalente di tecnologie informatiche, fa riflettere sulla tenuta del diritto a fornire la prestazione lavorativa solo entro l'orario di lavoro concordato e nei limiti ex legge. Di contro, una severa regolamentazione dell'inizio e dalla fine del turno lavorativo e dell'orario di disconnessione, potrebbe finire per annullare la flessibilità della prestazione lavorativa con l'eventualità che lo smart working sia un mero sinonimo di diversa allocazione della sede di lavoro. A tal proposito, una possibile soluzione, potrebbe ricercarsi nella predeterminazione contrattuale di fasce orarie in cui vi è l'obbligo di connessione, agevolando così l'organizzazione flessibile della restante parte della giornata.

Uno dei maggior fattori abilitanti per l'adozione vincente di un modello di lavoro smart in azienda, è la Digital Transformation. Risulta, dunque, doveroso per l'impresa fornire ai propri dipendenti (con i quali si è sottoscritto un contratto di lavoro agile) le attrezzature tecnologiche necessarie, come computer, tablet, smartphone e connessioni internet. Ciò comporta un esborso monetario che potrebbe rivelarsi ingente, inoltre, le aziende dovranno rafforzare le misure di sicurezza per proteggere i dati al di fuori del luogo di lavoro: problema denominato "cyber security".³³

Procrastinando in tema di costi, il processo di change management volto all'implementazione dello smart working, potrebbe rivelarsi altamente oneroso; costi abbondanti da sostenere senza la certezza di addivenire ad un risultato soddisfacente, e con il susseguente rischio di dover ritornare all'organizzazione precedente generando così costi aggiuntivi per lo switch.

Ragguardevoli problemi potrebbero nascere, inoltre, con l'eventuale malfunzionamento di un'apparecchiatura elettronica con conseguente impossibilità di comunicare con i colleghi o procedere con l'esecuzione del lavoro. Questo, oltre a sottolineare la distanza dall'ufficio, consolida anche il senso di isolamento e costituisce una fonte di incertezza. Crescenti ricerche,

³³ Ganga A., *Smart Working: una questione di tecnologie*, blog.osservatori.net, 08-10-2019;

hanno dimostrato e sottolineato come sussistano diversi rischi di natura psico-sociale di fronte a un prolungato e costante utilizzo dello smart working. L'aumento dell'isolamento, della solitudine, dell'assenza di momenti di relazione anche minimi ma importanti, come le pause con i colleghi per lo scambio di opinioni su tematiche extra-lavorative, o solamente un cenno di saluto: accrescono lo stress lavorativo.

Il suddetto problema può essere alleviato facendo riferimento alla comunicazione continua tra colleghi e realizzando delle social break, ossia pause che prevedono l'uscire di casa. Il problema della solitudine e dell'isolamento, d'altronde potrebbe essere estirpato alla radice: poiché lo smart working non riguarda solo il lavoro da casa, ma anche tanti altri luoghi come bar, spazi di coworking o ovunque si voglia, purché ci sia una connessione.

CONCLUSIONI

In Italia, Europa ed in generale a livello globale, si sta assistendo ad una crescita esponenziale del fenomeno smart working; crescita alquanto sollecitata dall'ottenimento di una regolamentazione di quest'ambito per la maggior parte dei paesi: il lavoro agile, pertanto, si appresta a diventare sempre più la regola e sempre meno l'eccezione. Smart Working significa vincere i limiti del presenzialismo e del controllo visivo, e contemplare una cultura manageriale imperniata sul rapporto di fiducia tra azienda, dipendenti, manager e collaboratori; ove la performance delle persone viene misurata non per quantità di ore lavorate seduti dietro una scrivania d'ufficio, ma per la capacità di questi di responsabilizzarsi sulle attività da svolgere e di collaborare per il conseguimento degli obiettivi prefissati.

Lo smart working è considerato una soluzione “win-win”, poiché apporta numerosi vantaggi, come enunciato dalla letteratura, tanto ai lavoratori quanto alle aziende. In particolar modo si allude per i lavoratori alle dinamiche di work-life balance (ideale bilanciamento tra l'ambito lavorativo e la sfera privata), così come all'organizzazione del proprio lavoro ed al risparmio di tempo e costi dovuti alla riduzione della mobilità per recarsi in ufficio. Dal punto di vista delle aziende,

invece, i vantaggi vengono attribuiti alle conseguenze dell'attività in smart working, che si traducono in un miglioramento generale delle performance.

La situazione emergenziale epidemiologica da Covid-19 ha indotto ad un ampio ricorso al modello smart dettato da condizioni di obbligatorietà, e non sempre quindi dall'esito di ponderate e deliberate scelte del datore di lavoro; infatti molte aziende ed amministrazioni si sono trovate improvvisamente a dover utilizzare un sistema organizzativo mai collaudato prima, ciò ha messo in luce l'altra faccia della medaglia, rilevando alcuni profili problematici. Da comprendere, è come il lavoro agile non sia una misura positiva "in sé e per sé", ma lo sia solo in ragione di precisi obiettivi. Dai risultati delle analisi emerge però, ottimismo e fiducia verso il futuro, con la convinzione che il lavoro agile abbia avuto un impatto positivo e che con i dovuti investimenti in formazione e tecnologia, possa rappresentare una valida risorsa per l'avvenire.

Bibliografia

Letizia Mingardo, Federico Perali, Federico Reggio; *Oltre l'emergenza. Lo smart working in una prospettiva allargata di conciliazione del lavoro con altri ambiti relazionali di persone e comunità: un percorso interdisciplinare*. Journal of Ethics and Legal Technologies – Volume 2(2) – November 2020;

Massimo Neri, *Smart Working: una prospettiva critica*, quaderno del programma di ricerca: “L’Officina di Organizzazione” Università di Modena e Reggio Emilia;

Schilling M.A., Izzo F., *Gestione dell'innovazione* (quarta ed.). Milano: McGraw-Hill, 2017;

De Masi Domenico, *Smart working: La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio Nodi;

Bonacci Isabella, *Lo smart working. La dimensione innovativa del lavoro*, Universitas Studiorum. 27 marzo 2018;

Hartog K.L., Solimene A., Tufani G., *The smart working book – L'età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*, 2015;

Zamperini Nicola, *Lavorare (da casa) stanca. Rischi e opportunità dello smart working*; Castelvechi. 24 settembre 2020;

Bentivogli Marco, *Indipendenti. Guida allo smart working*; Rubbettino. 6 agosto 2020;

Mariano Corso, *Lo Smart Working Journey*, Harvard Business Review, suppl. Al n.9 2015;

Enap, *La psicologia per il lavoro all'epoca del Covid: seminario* 6 Novembre 2020;

Sitografia

<https://www.psicologiadelavoro.org/>

<https://www.odcec.mi.it/>

<https://www.osservatori.net/>

<https://www.confindustria.it/>

<http://www.funzionepubblica.gov.it/>

<https://www.ilsole24ore.com/>

<https://www.gazzettaufficiale.it/>

<https://www.assolombarda.it/>

<https://www.lastampa.it/>

<https://www.ipsoa.it/>

www.avaya.com

www.digital4.biz