



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**LO SMART WORKING OLTRE LA PANDEMIA: LA
PROSPETTIVA DELLE IMPRESE E QUELLA DEI
LAVORATORI**

**SMART WORKING BEYOND THE PANDEMIC: THE
PERSPECTIVE OF ENTERPRISES AND WORKERS**

Relatore: Chiar.mo

Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:

Marco Moschettoni

Anno Accademico 2020 – 2021

Indice

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1	
CARATTERISTICHE E NORMATIVA DEL LAVORO AGILE IN ITALIA	
1.1 ASPETTI DEFINITORI DELLO SMART WORKING	10
1.2 NORMATIVA DI RIFERIMENTO ITALIANA	13
1.2.1 Inizio e cessazione	18
1.2.2 Durata e recesso	20
1.2.3 Il trattamento economico-normativo	21
1.2.4 Sicurezza sul lavoro e formazione dello smart worker	23
2.1 IMPATTO DELLA PANDEMIA DA COVID-19 SUL LAVORO AGILE	25
CAPITOLO 2	
LA PROSPETTIVA DELLE IMPRESE DEL SETTORE PRIVATO IN ITALIA	
2.1 IL LAVORO AGILE IN ITALIA	28
2.1.1 Dalla legge...	28
2.1.2 ...all'emergenza epidemiologica	31
2.2 I PILASTRI DEL LAVORO AGILE	35
2.2.1 Cultura organizzativa e stile di leadership	36
2.2.2 Le tecnologie digitali	41
2.2.3 Gli spazi lavorativi	45

2.3 BENEFICI E PROBLEMATICHE DERIVANTI DALL'IMPIEGO DELLO SMART WORKING	49
2.3.1 I vantaggi	49
2.3.2 Difficoltà e resistenze	51
CAPITOLO 3	
LA PROSPETTIVA DEI LAVORATORI DEL SETTORE PRIVATO IN ITALIA	
3.1 LA FIGURA DELLO SMART WORKER	55
3.2 BENEFICI E SVANTAGGI	61
3.2.1 Benefici	63
3.2.2 Svantaggi	66
3.3 POSSIBILI VANTAGGI DEI MODELLI IBRIDI	68
3.4 DINAMICHE DI LAVORO E RELAZIONI INTERPERSONALI	72
CAPITOLO 4	
OPPORTUNITA' E SFIDE FUTURE	
4.1 TREND ATTUALE E IN PROSPETTIVA	79
4.2 LE OCCASIONI DA COGLIERE	82
4.3 VERSO UN MODELLO IBRIDO?	89
CONCLUSIONI	97
BIBLIOGRAFIA	99
SITOGRAFIA	111

INTRODUZIONE

L'obiettivo del seguente lavoro è quello di illustrare i risvolti della pandemia da Covid-19 sull'utilizzo dello smart working in Italia con particolare riferimento al settore privato, evidenziando quelli che sono i punti di vista delle aziende e dei lavoratori, illustrando i benefici e gli svantaggi che sono risultati più evidenti ed offrendo un quadro di sintesi su quelli che potranno essere gli scenari futuri.

La definizione descrive lo smart working, o anche "lavoro agile", come una semplice modalità di prestazione lavorativa; tuttavia, il ricorso a tale modalità ha altamente influenzato i contesti aziendali, determinando importanti cambiamenti a livello organizzativo.

Il lavoro agile rappresenta una vera e propria filosofia manageriale incentrata sulla maggior flessibilità ed autonomia che vengono assegnate ai lavoratori in termini di gestione degli spazi fisici, degli orari di lavoro e degli strumenti tecnologici.

Nel corso dell'analisi in oggetto si sono presi in considerazione approfondimenti ed indagini empiriche utili a conoscere da vicino la portata del fenomeno in questione, cercando sempre di mantenere un collegamento con i concetti dell'organizzazione aziendale con particolare riferimento alla cultura organizzativa, allo stile di leadership e alla gestione dei rapporti interni all'azienda.

La presente tesi si sviluppa su quattro capitoli, partendo con una presentazione dell'argomento che arriva poi ad esaminare le diverse prospettive di analisi e a discutere le situazioni che vanno delineandosi.

Nello specifico, il primo capitolo vuole fornire una serie di definizioni che sono state elaborate nel corso del tempo con riferimento all'oggetto di studio in questione, ovvero, lo smart working, per poi passare ad analizzare la normativa di riferimento che regola il fenomeno in Italia ed a capire in che modo vi si è fatto ricorso per contrastare l'emergenza sanitaria.

Il secondo capitolo inizia contestualizzando il ricorso al lavoro agile in Italia negli ultimi anni considerando anche il periodo pre-pandemia. Dopo di che, si cerca di conoscere il più a fondo possibile il punto di vista dell'impresa, considerando quelli che sono i principi cardine da seguire per il corretto sviluppo di condizioni organizzative per l'utilizzo dello smart working ed evidenziando quelli che sono stati i principali vantaggi e svantaggi riscontrati nel corso dell'emergenza epidemiologica.

Il terzo capitolo è incentrato sulla figura dello smart worker, sui temi relativi all'organizzazione del lavoro in team, allo sviluppo delle relazioni con i propri colleghi, al tipo di rapporto che si viene ad instaurare con i propri supervisori, ai quali a loro volta è richiesto di modificare il proprio comportamento. Si evidenzieranno i benefici e le difficoltà riscontrate sulla base di indagini svolte, e

ci si soffermerà sui maggiori vantaggi che il modello ibrido sembra in grado di riservare, in termini di flessibilità ed autonomia riconosciute.

Il quarto ed ultimo capitolo si apre con una panoramica di quella che è la situazione attuale e quella in divenire con riferimento sia alle imprese di grande che di medio-piccola dimensione. Dopo di che, si è analizzato più da vicino quelle che sono le principali opportunità da cogliere per una gestione ottimale dello smart working, con riferimento all'adozione di una cultura aziendale da parte dell'intera organizzazione basata su flessibilità, fiducia nei confronti dei collaboratori e trasparenza per una comunicazione efficace. Infine, l'attenzione si è focalizzata verso quella che sembra essere la modalità prediletta perlomeno per l'immediato futuro, ovvero quella relativa al modello ibrido, una nuova normalità verso la quale sembra che si stia confluendo per via anche della migliore gestione che ne consegue in termini di organizzazione degli spazi fisici e non solo.

Arrivati a questo punto vorrei assolutamente ringraziare colui che mi ha supportato nella realizzazione di questo lavoro, il professor Enrico Cori, il quale si è reso disponibile nei miei confronti sin da subito, garantendo un confronto costante in tempi non semplici come quelli odierni e fornendo la massima tempestività nel rispondere ad ogni mio dubbio o richiesta.

In generale, voglio ringraziare la mia famiglia che non ha mai smesso di sostenermi ed incoraggiarmi lungo tutto il percorso universitario, i miei compagni di corso

senza i quali avrei avuto sicuramente più difficoltà e gli amici che ho sempre avuto accanto.

CAPITOLO 1

CARATTERISTICHE E NORMATIVA DEL LAVORO AGILE IN ITALIA

1.1 ASPETTI DEFINITORI DELLO SMART WORKING

Numerose sono state le definizioni elaborate da studiosi, grandi aziende, istituti di ricerca, società di consulenza sul significato di smart working. Di seguito se ne elencano alcune.

L'IBM, nel 2007, affermò che lo smart working ha permesso a chi lo adotta “di essere più dinamico perché induce il personale, i processi e le informazioni ad adattarsi in modo più facile; più collaborativo, perché facilita i processi di problem solving e di apprendimento; più connesso perché permette di avere e smistare più informazioni simultaneamente e con maggiore tempismo”.¹

Una ricerca effettuata da Capgemini per conto dello Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) di Londra, dal nome “Smart Working. The impact of work organization and job design.”, affronta la tematica relativa alla definizione del termine “smart working”, definendolo come “un approccio all’organizzazione del lavoro mirato a generare maggiore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati lavorativi attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e

¹B. REEVES, *Virtual Worlds, Real Leaders*, 2007,

https://www.ibm.com/ibm/files/L668029W94664H98/ibm_gio_gaming_report.pdf

collaborazione, parallelamente all’ottimizzazione degli strumenti e degli ambienti di lavoro”.² Tale definizione abbraccia ambiti organizzativi molto più ampi del semplice lavoro agile così come oggi viene inteso. Tuttavia, per lavoro smart, ovvero intelligente, la ricerca allude ad un nuovo modello di attività organizzata.

Lo studioso John Blackqwell ha offerto la seguente definizione di smart working: “Nuovo termine coniato per abbracciare in modo integrato l’insieme di nuove modalità e opportunità di lavoro – l’autonomia spaziale e temporale, le necessarie transizioni culturali e fiduciarie, i progressi tecnologici, le più ampie connessioni e i più ampi stimoli intellettuali, sensibilità sociali, etiche e ambientali- il tutto armonizzato per adattarsi allo stile di lavoro individuale”.³

Un white paper promozionale della grande impresa elettronica Plantronics, pubblicato nel 2012, ha affermato che lo smart working consiste in “un nuovo ambiente di lavoro più chiaro, che abbatte letteralmente le barriere fisiche dell’ufficio così come noi lo conosciamo. Sempre di più i luoghi di lavoro vengono ottimizzati in modo ponderato per aiutare i dipendenti a svolgere il loro lavoro in modo migliore, ovunque e in qualsiasi momento. Oltre ad aiutare le organizzazioni ad aumentare l’efficienza e ridurre i costi, lo smart working consente loro di fornire

² Chartered Institute of Personnel and Development, *Smart working. The impact of work organisation and job design*, Marzo 2008,

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5025500/mod_resource/content/2/Smart%20working.pdf

³ J. BLACKQWELL, *Smartworking: a definitive report on today smarter ways of working*, JBA, 2008, https://officepod.co.uk/files/smartworking_report.pdf

ai dipendenti uno spazio di lavoro che rifletta meglio il modo in cui essi preferiscono lavorare e di sfruttare appieno la creatività dinamica dei dipendenti e l'adesione emotiva al lavoro".⁴

L'Osservatorio Smart Working, nato nel 2012 presso il Politecnico di Milano, ha dato una definizione di smart working che in Italia ha assunto particolare autorevolezza, indicandolo come "lo sviluppo di una nuova cultura del lavoro che non riguarda lo svolgere attività in modo tradizionale con la sola aggiunta di nuove tecnologie e con il supporto di uffici riprogettati. Riguarda nuovi modi di lavorare usando nuovi strumenti, nuovi processi, e nuovi approcci al management e al lavoro di squadra".⁵

Leggendo queste definizioni è chiaro come lo smart working non debba essere pensato esclusivamente come una mera modalità di prestazione lavorativa, bensì, costituisca un profondo ripensamento dell'organizzazione dei tempi, degli spazi e dei modi di lavoro e delle basi su cui si fonda la relazione tra lavoratore ed impresa. Si tratta di una vera e propria rivoluzione culturale che in quanto tale richiede una regia, delle risorse e delle competenze specifiche.

⁴ T. OLDMAN, *White Paper. Smarter working – the New Competitive Advantage*, 2012, https://www.techdata.ca/plantronics/files/PLANTRONICS_Smarter_Working_White_Paper_OK.pdf

⁵ D. DE MASI, *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio Editori, Venezia, 2020, pp. 292

1.2 NORMATIVA DI RIFERIMENTO ITALIANA

Prendendo spunto dagli altri stati che confluiscono all'interno dell'Unione Europea, in Italia, grazie all'Accordo interconfederale del 9 giugno 2004, è stata recepita la disciplina generale del Telelavoro per il settore privato, lasciando ai contratti collettivi di settore l'introduzione di norme più specifiche; nonostante tutto, ancora manca una vera e propria disciplina di fonte legislativa.

Per quanto concerne invece la pubblica amministrazione italiana, vige l'accordo quadro dell'8 giugno 2011, e il Telelavoro è espressamente regolato dall'articolo 4, comma 3, legge n. 191/1998 (Bassani ter) e dal seguente D.P.R. 8 marzo 1999 n. 70 art. 6, che, dappprincipio distingue tra lavoro a distanza e telelavoro, e detta, nei susseguenti articoli, la disciplina specifica della materia.

Il lavoro agile, in Italia, verrà disciplinato con un certo ritardo. Infatti, il cosiddetto "smart working" viene regolamentato e tutelato il 22 maggio 2017 attraverso la Legge n.81, nella sfera della ben più ampia serie di riforme del Jobs Act, malgrado questa nuova modalità di lavoro fosse già stata oggetto di un disegno di legge nel 2012.⁶

Il provvedimento in questione è intitolato "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e

⁶ N. CARBONARA, R. PELLEGRINO, *LO SMART WORKING – Da pratica sperimentale a nuova normalità*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021, pp. 10-11.

nei luoghi del lavoro subordinato”⁷ in quanto il Capo I è dedicato alla tutela del lavoro autonomo e il Capo II è dedicato al lavoro agile.

È necessario sottolineare che la legge n.81/2017 ha disciplinato un fenomeno che fattivamente aveva già preso campo all’interno delle medio-grandi imprese, predisponendo una serie di regole al fine di delineare il corretto svolgimento della prestazione lavorativa all’esterno dei locali dell’impresa e senza vincolo di orario, a beneficio del dipendente e del datore di lavoro.

La normativa sopra enunciata è considerabile una normativa “snella” in quanto fa sì che l’impresa e il lavoratore possano fissare determinati temi fondamentali, sulla base delle specifiche esigenze, attraverso un accordo tra le parti.

Lo smart working o lavoro agile, nella mente del legislatore, si presenta come uno strumento innovativo alternativo al telelavoro – poco utilizzato nella realtà – rispetto cui si caratterizza per una minor rigidità normativa e maggiori potenzialità applicative.

Ogni lavoratore può diventare “smart worker”, tuttavia, tal modalità di esecuzione dell’attività lavorativa viene maggiormente indicata per figure professionali le cui prestazioni possono essere più comodamente esser rese da remoto all’esterno dei locali dell’azienda.

⁷ Legge 22 maggio 2017, n. 81, Gazzetta ufficiale.

L'attivazione del lavoro agile non è subordinata a limiti numerici o di settore, ma si lascia alla libera scelta delle parti ed è proprio per questo motivo che ciò può venire potenzialmente praticato su larga scala.

La prestazione lavorativa in modalità agile, definita dalla legge n.81/2017 come “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, avviata da un accordo tra le parti, priva di precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro e caratterizzata dall'utilizzo di strumenti tecnologici”, viene eseguita parzialmente all'interno dei locali dell'azienda, in parte all'esterno, senza una postazione fissa e rispettando i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale.

Come precedentemente anticipato, lo smart working è subordinato alla conclusione di un accordo scritto (a pena di nullità) tra le parti. L'accordo può essere a tempo determinato o indeterminato, e nel secondo caso, il recesso deve avvenire con un preavviso non inferiore ai trenta giorni. Nel caso in cui vi sia un giustificato motivo, le parti possono recedere prima della scadenza del termine (in caso di accordo a tempo determinato) o senza preavviso (in caso di accordo a tempo indeterminato).⁸

Nell'accordo devono necessariamente esser presenti:

- la disciplina delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa;
- le modalità di esercizio del potere direttivo;

⁸ C. CARDARELLO, F. D'AMORA, A. EBREO, A. MARZIALE, A. PATRIZI, *Smart working – Disciplina e scenari*, Giuffrè Francis Lefebvre Editore, Milano, 2021, pp. 2-3.

- l'esercizio del potere di controllo da parte del datore di lavoro nel rispetto dell'art. 4 dello Statuto dei lavoratori;
- l'individuazione degli strumenti usati dal lavoratore;
- le misure tecniche e organizzative necessarie che saranno utilizzate per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche (il c.d. diritto alla disconnessione).

Inoltre, dal 15 novembre del 2017, le aziende che sottoscrivono accordi individuali di smart working possono procedere al loro invio grazie all'apposita piattaforma informatica resa disponibile sul portale dei servizi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.⁹

Essendo una modalità attraverso cui la prestazione viene eseguita e che quindi non influisce sui contenuti della stessa, per il lavoro agile vale il principio secondo cui il trattamento economico e normativo applicato ai lavoratori agili non può essere inferiore, a parità di mansioni svolte, a quello globalmente applicato verso i lavoratori che svolgono le stesse mansioni esclusivamente all'interno dei locali dell'azienda.

Il datore di lavoro deve, inoltre, adottare delle misure specifiche in grado di garantire la protezione dei dati utilizzati ed elaborati dal lavoratore, il quale dovrà

⁹ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Smart working*,
<https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>

a sua volta custodire accuratamente le strumentazioni che l'azienda ha messo a sua disposizione.

Per quanto concerne la tematica relativa alla sicurezza e alla salute del lavoratore, il datore di lavoro è tenuto a fornire almeno una volta all'anno un'informativa scritta, sia al lavoratore stesso, sia al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza. Nell'informativa è necessario indicare rischi generali e specifici correlati alla modalità di esecuzione del lavoro. Inoltre, il lavoratore non può sottrarsi dal così definito dalla legge "obbligo di cooperazione", ovvero egli deve fornire un contributo personale per l'applicazione delle misure di prevenzione che il datore ha previsto per far fronte ai rischi che potrebbero derivare dal lavoro svolto all'esterno dei locali dell'azienda.¹⁰

È prevista l'applicazione della tutela contro gli infortuni e le malattie professionali. Sono previsti anche per il lavoro agile, gli incentivi di tipo fiscale e contributivo vigenti in relazione agli incrementi di produttività ed efficienza del lavoro.

¹⁰ Comunicato stampa – Responsabilità editoriale Optimamente, *Smart working e sicurezza sul lavoro da casa*, 8 settembre 2020, https://www.ansa.it/pressrelease/lifestyle/2020/09/08/smart-working-e-sicurezza-sul-lavoro-da-casa_3367cdf5-98e0-4b45-b508-0caee65d2975.html

1.2.1 Inizio e cessazione

L'art. 18, comma 1, della legge n. 81 del 22 maggio promuove il lavoro agile come modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, con la precisa finalità di “incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”¹¹.

Lo svolgimento della prestazione avviene sia all'interno dei locali dell'azienda, sia all'esterno senza una postazione fissa, rispettando i soli limiti relativi alla durata dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Col successivo art. 19, comma 1, si afferma che l'accordo relativo allo smart working va stipulato per iscritto tanto ai fini della regolarità amministrativa che della prova.

L'accordo individuale costituisce il perno del lavoro agile, la sua redazione deve avvenire per iscritto, e dal momento in cui si tratta di una modalità di svolgimento del lavoro senza particolari vincoli di orario e di luogo di lavoro, non è obbligatorio fissare un preciso orario di lavoro.¹²

Nonostante ciò, rimane il limite legale sulla durata massima dell'orario settimanale o giornaliero previsto dalla Legge e dalla Contrattazione collettiva. L'assenza di

¹¹ Art. 18, comma 1, legge 22 maggio 2017, n.81, Gazzetta ufficiale.

¹² C. CARDARELLO, F. D'AMORA, A. EBREO, A. MARZIALE, A. PATRIZI, *Smart working – Disciplina e scenari*, Giuffrè Francis Lefebvre Editore, Milano, 2021, pp.18.

questi vincoli, non solo è possibile, ma costituisce la forma più pura di questa modalità di lavoro.¹³

Oltretutto, potrebbe non esser prevista nell'accordo un'unica postazione lavorativa esterna ai locali aziendali. Il datore, in maniera più che legittima e coerentemente con quanto la norma afferma, può ignorare l'ambiente in cui il lavoratore ha deciso di svolgere l'attività lavorativa, motivo per cui non possono effettuarsi controlli sull'ambiente stesso.

È importante ricordare che la prestazione lavorativa dello smart worker garantisce lo stesso trattamento economico – normativo riservato ai colleghi che prestano servizio nelle modalità ordinarie.

In caso di ferie, malattia o ogni altra tipologia di assenza disciplinata dalla normativa applicata, il lavoratore è tenuto sempre a rispettare gli usuali oneri di comunicazione e/o richiesta. Ad esempio, per quanto riguarda le ferie, la fruizione di quest'ultime non viene minimamente messa a rischio dalla modifica delle modalità di svolgimento della prestazione, anzi lo smart worker matura, sempre e

¹³ A. BOTTINI, *La legge esclude vincoli di orario e luogo. Non è il vecchio <<telelavoro>>*, 31 maggio 2021, <https://www.ilsole24ore.com/art/la-legge-esclude-vincoli-orario-e-luogo-non-e-vecchio-telelavoro-AE6DPPM>

comunque, la quantità di ferie prevista nel CCNL di riferimento o negli accordi contrattuali col datore di lavoro.¹⁴

Altro aspetto da considerare nel testo dell'accordo tra le parti è il diritto alla disconnessione, ovvero considerabile come una sorta di barriera contro l'invasività degli strumenti tecnologici e la rottura dei confini tra vita lavorativa e privata.

1.2.2 Durata e recesso

L'art. 19, comma 2, della legge n. 81/2017 prevede che l'accordo relativo al lavoro agile può essere stipulato dalle parti a termine o a tempo indeterminato, e nell'ultima casistica il recesso può avvenire con un preavviso non inferiore ai trenta giorni.

Un'eccezione è presente nei confronti della categoria rappresentata dai lavoratori disabili, ovvero quella relativa al tempo di preavviso in caso di recesso, che passa dai trenta a novanta giorni, per consentire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi lavorativi rispetto alle esigenze di vita e di cura dello stesso lavoratore.

L'accordo deve contenere i tempi di riposo e determinare le misure di "disconnessione" dagli strumenti di lavoro.¹⁵

¹⁴ C. GARAU, *Diritto alle ferie per i lavoratori in smart-working: come funziona*, 4 giugno 2021, <https://www.lavoroediritti.com/abclavoro/diritto-ferie-lavoratori-smart-working>

¹⁵ A. BOTTINI, *Modalità operativa con accordo scritto e preavviso di recesso*, 26 maggio 2017, <https://www.ilsole24ore.com/art/modalita-operativa-accordo-scritto-e-preavviso-recesso-AEFxNIOB>

All'ultimo periodo del comma 2 dell'art. 19, si prevede, in caso di giustificato motivo, che ciascuno dei contraenti può recere: prima della scadenza del termine in caso di accordo a tempo determinato, o senza preavviso nel caso di accordo a tempo indeterminato.¹⁶

1.2.3 Il trattamento economico-normativo

“Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto ad un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda”.¹⁷ Così l'art. 20, comma 1, della legge n.81/2017, afferma la sostanziale parità di trattamento, economica e normativa, tra lavoratori che svolgono la mansione in maniera ordinaria e lavoratori che svolgono la prestazione lavorativa in modalità agile.

Infatti, l'irriducibilità della retribuzione deriva dall'art. 2103 c.c., in ossequio alla previsione di carattere più ampio dell'art. 36 Cost. che stabilisce il principio della retribuzione sufficiente.

¹⁶ C. CARDARELLO, F. D'AMORA, A. EBREO, A. MARZIALE, A. PATRIZI, *Smart working – Disciplina e scenari*, Giuffrè Francis Lefebvre Editore, Milano, 2021, pp.29.

¹⁷ Art. 20, comma 1, legge 22 maggio 2017, n. 81, Gazzetta ufficiale

Nonostante ciò, vi sono delle specifiche situazioni, in cui il principio sopra nominato, riceve delle eccezioni. Il criterio generale di irriducibilità non vale nel caso in cui le voci retributive spettanti ai lavoratori non vengano erogate sulla base del livello di inquadramento spettante per Legge o per CCNL, bensì nascono dalle peculiari modalità attraverso cui si svolge la prestazione.

Le cosiddette “indennità modali” ne sono un esempio, facendo riferimento alle specifiche componenti della retribuzione che hanno un denominatore comune derivante dal fatto che l’erogazione è subordinata alla ricorrenza di una particolare situazione o di specifiche caratteristiche nello svolgimento della prestazione.

Un esempio utile a spiegare tale dinamica è sicuramente quello relativo alla cosiddetta “indennità di rischio” per un cassiere, in quanto questa dipende dal maneggio dei contanti, di conseguenza se tal maneggio non avviene, perché la prestazione è resa in modalità agile, viene meno il presupposto dell’erogazione stessa.

Il principio di irriducibilità si ritiene, dunque, applicabile anche alle voci retributive non considerate “indennità modali” nel senso sopra descritto.¹⁸

¹⁸ C. CARDARELLO, F. D’AMORA, A. EBREO, A. MARZIALE, A. PATRIZI, *Smart working – Disciplina e scenari*, Giuffrè Francis Lefebvre Editore, Milano, 2021, pp.65-66.

1.2.4 Sicurezza sul lavoro e formazione dello smart worker

Il tema legato alla sicurezza sul lavoro è disciplinato dalla legge n.81/2017, specificamente agli articoli n. 18 e 22.

L'art. 18 stabilisce che “il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa”.¹⁹

L'art. 22 afferma che “il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro” e che “il lavoratore è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali”.²⁰

Il lavoratore, tuttavia, deve mettere in atto una serie di misure preventive per evitare malattie professionali, infortuni e i vari disturbi che potrebbero derivare da un errato utilizzo dei videoterminali relativamente a determinati aspetti.

Gli aspetti suddetti fanno riferimento, ad esempio, alla postazione di lavoro, ovvero all'ambiente lavorativo, in quanto è necessario: fare in modo di poter lavorare in

¹⁹ Art. 18, comma 2, legge 22 maggio 2017, n.81, Gazzetta ufficiale.

²⁰ Art. 22, comma 1-2, legge 22 maggio 2017, n. 81, Gazzetta ufficiale.

maniera tranquilla ed indisturbata; posizionare lo schermo parallelamente alla finestra in modo che non vi siano abbagliamenti e riflessi sulla superficie; prevedere un'illuminazione artificiale idonea; richiudere le ante degli armadi nel caso in cui siano in vetro trasparente; manovrare le ante scorrevoli attraverso le apposite maniglie; disporre documentazione e materiale cartaceo in maniera razionale ed ordinata; utilizzare scalette portatili a norma per raggiungere i libri o la documentazione; disporre di cassettiere e schedari provvisti di dispositivi che evitino l'apertura di più cassette così da evitarne il ribaltamento; fissare saldamente al muro ogni scaffalatura e mensola; sistemare i cavi in modo da non costituire causa di inciampo.²¹

In termini di formazione del lavoratore agile, predominante è l'articolo 20, comma 2, della legge n.81/2017, la quale afferma ed evidenzia che “al lavoratore impiegato in forme di lavoro agile ai sensi del presente capo può esser riconosciuto, nell'ambito dell'accordo di cui all'articolo 19, il diritto all'apprendimento permanente, in modalità formali, non formali o informali, e alla periodica certificazione delle relative competenze”.²² La legge, insomma, garantisce al lavoratore un apprendimento continuo ed una costante certificazione delle

²¹ A. FARINAZZO, *Il lavoro agile (smart working), il telelavoro e la sicurezza sul lavoro*, 7 maggio 2021,

<https://www.uilnazionale.it/fabbricasocieta/2021/05/07/il-lavoro-agile-smart-working-il-telelavoro-e-la-sicurezza-sul-lavoro/>

²² Art. 20, comma 2, legge 22 maggio 2017, n.81, Gazzetta ufficiale.

competenze acquisite, che può esser oggetto sia di un accordo individuale, che collettivo.

Formazione e sicurezza vanno a braccetto, dal momento in cui la prima è necessaria per la buona riuscita del progetto di lavoro agile, ma anche per la sicurezza del lavoratore. Di conseguenza, la formazione è considerabile come lo strumento che aiuta meglio a delimitare, nel limite del possibile, la responsabilità del datore in caso di infortunio.

2.1 IMPATTO DELLA PANDEMIA DA COVID-19 SUL LAVORO AGILE

Con la diffusione del Covid -19, si è evoluta la concezione relativa al concetto di smart working, il quale non viene più considerato solo come una particolare modalità lavorativa, bensì come uno strumento utile alla prevenzione, utilizzabile per mansioni compatibili con questa modalità e ad eventuali specifici cicli produttivi.

A partire dal d. P.C.M. del 23 febbraio 2020, in attuazione del d.l. n. 6 del 23 febbraio 2020, proseguendo con il decreto legge c.d. Rilancio (n. 34 del 19 maggio 2020), la disciplina ha subito importanti novità.

In primis sono state introdotte le prime misure semplificative nelle modalità di accesso al lavoro agile, snaturandone così la funzione e trasformandolo in uno strumento volto al contenimento della pandemia, poi si è affermato che le modalità

di lavoro agile disciplinata dagli articoli 18 a 23 della legge n. 81/2017 possono essere applicate dai datori di lavoro ad ogni rapporto di lavoro subordinato anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti.

È proprio in quest'ultimo aspetto che consiste la cosiddetta “modalità semplificata”, la quale sarà utilizzabile, attraverso un atto unilaterale senza accordi individuali, per tutto l'anno 2021, grazie alla conversione in Legge del decreto Riaperture.²³

Esiste, tuttavia, sempre la possibilità di stipulare l'accordo individuale col lavoratore.

I datori di lavoro privati, attraverso il decreto Rilancio, precisamente stando all'art. 90, commi 3 e 4, potranno anche: assolvere gli obblighi di informativa in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro per via telematica; ricorrere ad una procedura semplificata per quanto concerne la comunicazione obbligatorio da compiere verso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali in relazione allo svolgimento da parte del lavoratore della prestazione in modalità agile.²⁴

²³ C. TUCCI, *Smart working semplificato, arriva la proroga fino al 31 dicembre*, 23 maggio 2021, <https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-semplificato-arriva-proroga-31-dicembre-AERe7FL>

²⁴ S. GALBUSERA, *Lo smart working tra disciplina emergenziale e disciplina ordinaria*, 24 giugno 2021, <https://www.camaco.es.it/2021/06/24/lo-smart-working-tra-disciplina-emergenziale-e-disciplina-ordinaria/>

In generale è possibile affermare che il senso della normativa emergenziale risiede nell'assicurare condizioni lavorative che siano il più possibile sicure, in modo tale da consentire alle persone di poter continuare a lavorare da casa e, così facendo, cercando di tutelare la salute dei dipendenti, evitando situazioni a rischio e papabili occasioni che portino alla diffusione del contagio.

CAPITOLO 2

LA PROSPETTIVA DELLE IMPRESE DEL SETTORE PRIVATO IN ITALIA

2.1 IL LAVORO AGILE IN ITALIA

2.1.1 Dalla legge...

Nonostante in Italia il lavoro agile sia divenuto legge solamente nel 2017, nello stesso anno in questione si contavano all'incirca solamente 305.000 lavoratori impiegati in smart working e la sua diffusione era parecchio variegata.

I dati riportano che i 305mila lavoratori agili avevano un'età media di 40 anni, erano concentrati prevalentemente al Nord, per il 68% erano uomini e hanno avuto un aumento considerevole dal 2013 e dal 2016, rispettivamente del 60% e del 14%.²⁵

Nelle aziende di grande dimensione il tasso d'adozione derivante da iniziative strutturate (ovvero adozione dello smart working che prevede il cambiamento del lavoro in termini di flessibilità di luogo, ripensamento degli spazi, cultura orientata ai risultati e dotazione tecnologica adeguata²⁶) era al 36% e al 7% per quelle non strutturate. Ciò nonostante, vi era già una grossa disposizione ad una sua introduzione futura.

²⁵ N. BARONE, *Piace lo smart working, crescita del 60% nel 2017*, 12 dicembre 2017,

<https://www.ilsole24ore.com/art/piace-smart-working-crescita-60percento-2017-AEgLR8QD>

²⁶ N. CARBONARA, R. PELLEGRINO, *LO SMART WORKING – Da pratica sperimentale a nuova normalità*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021, pp. 12.

Nelle imprese di piccola e media dimensione (PMI) l'adozione è stata invece di gran lunga più limitata: 7% in iniziative strutturate e per il 15% in iniziative non strutturate. Ciò deriva dal maggior scetticismo con cui gli imprenditori s'affacciavano all'introduzione del lavoro agile, considerandolo inadatto alle proprie realtà spesso poco digitalizzate.

Nel seguente anno (2018) la percentuale di lavoratori impiegati attraverso il lavoro agile erano 480.000, evidenziando dunque un trend in aumento rispetto all'anno precedente. Infatti, nelle grandi imprese la percentuale era del 56% per iniziative strutturate e per il 2% in iniziative informali; per quanto riguarda le PMI era all'8% per iniziative strutturate e del 16% per iniziative informali. In quest'ultime rimane una mancata conoscenza e parziale disinteresse nei confronti di questa modalità di prestazione lavorativa.²⁷

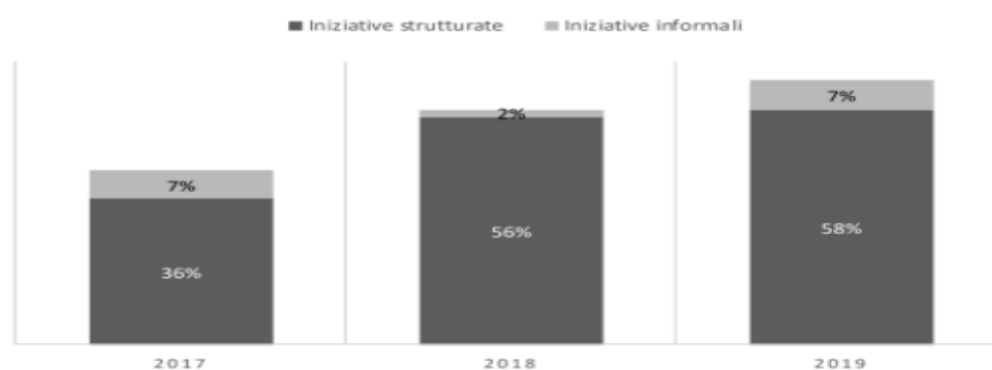
L'anno successivo ancora (2019), lo sviluppo delle soluzioni cloud e la diffusione delle connessioni internet veloci hanno fatto registrare un aumento dell'attenzione nei confronti del lavoro agile, al punto da registrare ben 570mila lavoratori agili

²⁷ C. MAZZANI, *Smart working nelle aziende italiane, tutti i dati dell'Osservatorio 2018*, 20 novembre 2018, <https://www.zerounoweb.it/smart-working/smart-working-nelle-aziende-italiane-tutti-i-dati-dellosservatorio-2018/>

impiegati perlopiù in aziende di grande dimensione.²⁸ Lo smart working risultava consolidato nelle grandi imprese, dal momento in cui 7 su 10 erano interessate da iniziative strutturate (58%) o informali (7%); mentre nelle PMI continuava ad esser basso il ricorso al lavoro agile, infatti, solo 3 imprese su 10, con un 12% di iniziative strutturate e un 18% di iniziative informali, si sono effettivamente interessate a questa modalità di prestazione lavorativa.

Si illustra di seguito, tramite due grafici, quanto è stato sopra descritto.

Figura 1: Evoluzione dello smart working nelle grandi aziende



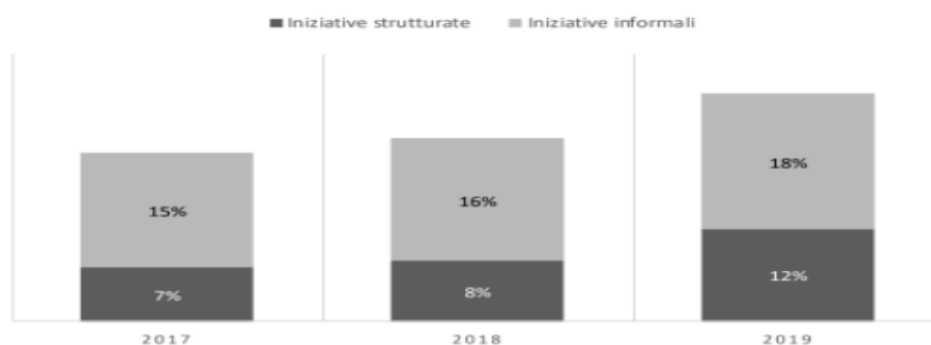
Fonte: Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020,

https://books.google.it/books?hl=it&lr=lang_it&id=2clAEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=%22smart+working%22+&ots=pY15HII3Bl&sig=BTXMIh8wNhLc2YO6nnE72795IDc#v=onepage&q&f=false

²⁸ C. CIACIA, *Lo smart working prima e dopo la pandemia: nuovi modelli di lavoro per non tornare indietro*, 19 novembre 2021,

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lo-smart-working-prima-e-dopo-la-pandemia-nuovi-modelli-di-lavoro-per-non-tornare-indietro/>

Figura 2: Evoluzione dello smart working nelle PMI



Fonte: Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020,

https://books.google.it/books?hl=it&lr=lang_it&id=2clAEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=%22smart+working%22+&ots=pY15HII3Bl&sig=BTXMLh8wNhLc2YO6nnE72795IDc#v=onepage&q&f=false

2.1.2 ...all'emergenza epidemiologica

“Il lockdown Covid-19 è stato un esperimento di massa senza precedenti, che ha ottenuto ciò che due generazioni di progettisti di organizzazione e di lavoro non erano stati in grado di mettere a terra”²⁹, così Federico Butera definisce l’evento che probabilmente, più di ogni altra cosa, ha accelerato il ricorso alla modalità di lavoro agile, segnando un vero e proprio spartiacque tra mondo pre e post coronavirus.

²⁹ D. DE MASI, *Smart Working - La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio Editori, Venezia, 2020, pp. 367.

Di fatto, lo shock provocato dal lockdown e l'impossibilità di recarsi al lavoro, ha obbligato le aziende ad implementare un processo di digitalizzazione che era sì in corso ma che è stato accelerato di almeno 10 anni.³⁰

Infatti, da febbraio 2020, in pieno periodo di emergenza epidemiologica da Covid-19, un numero sempre più elevato di aziende ha via via chiesto ai loro dipendenti di limitare le trasferte di lavoro e lavorare in smart working, usando gli strumenti di collaboration (piattaforme utili alla condivisione e collaborazione a distanza) a loro disposizione.³¹

Per determinate imprese (A2A, Ibm, Intesa San Paolo, Pirelli, Salini, Impregilo, PwC, KPMG, Luxottica, Enel, Eni, Saipem, Snam, Vodafone) si è trattato di un'attuazione su più vasta scala di una modalità già sperimentata ed utilizzata, per altre, invece, si è trattato di una "prima volta" improvvisa e colma di improvvisazione.

Di conseguenza, con l'arrivo della situazione emergenziale, si è completamente sovvertito il precedente scenario, stimando un numero di occupati in smart working pari a circa 2 milioni 205 mila, il 17,2% della forza lavoro nelle imprese.

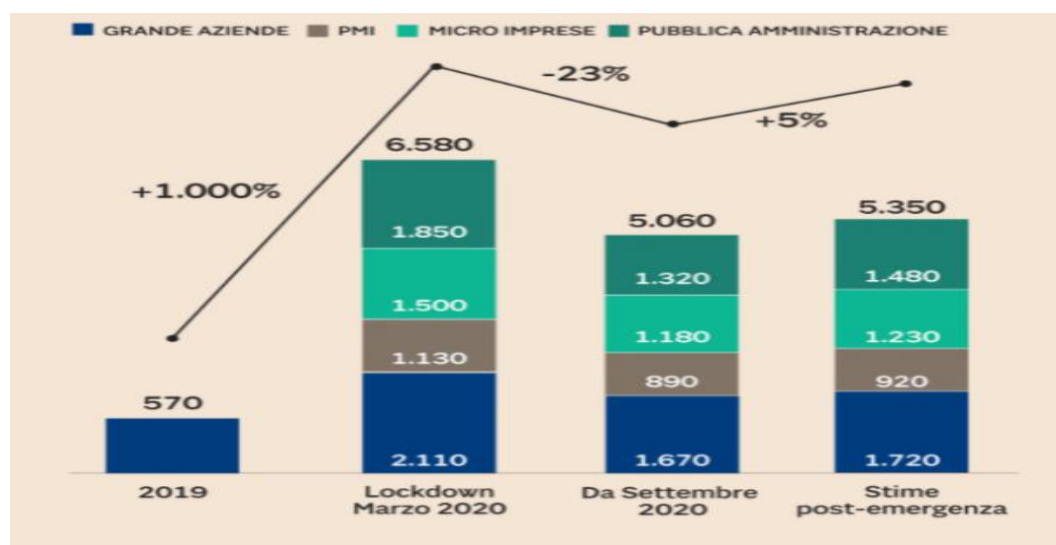
³⁰ L. BRUSAMOLINO, *LO SMART WORKING COMINCIA DALL'UFFICIO - Gli spazi di lavoro nel modello ibrido*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021.

³¹ P. CAPOFERRO, *Smart working: che cos'è, a cosa serve, perché è importante per il business*, 8 novembre 2021, <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-così-importante-per-il-business/>

A conferma dell'aumento dell'utilizzo dello smart working, si è riscontrato, durante la fase più acuta dell'emergenza, che il lavoro agile ha coinvolto il 97% delle grandi imprese e il 58% delle PMI.

A settembre 2020, come riportato dalla figura a seguire, tra rientri consigliati e obbligatori, gli smart worker sono stati suddivisibili così come seguentemente riportato: 1,67 milioni nelle grandi imprese, 890 mila nelle PMI e 1,18 milioni nelle microimprese.³²

Figura 3: La curva dello smart working nel 2020



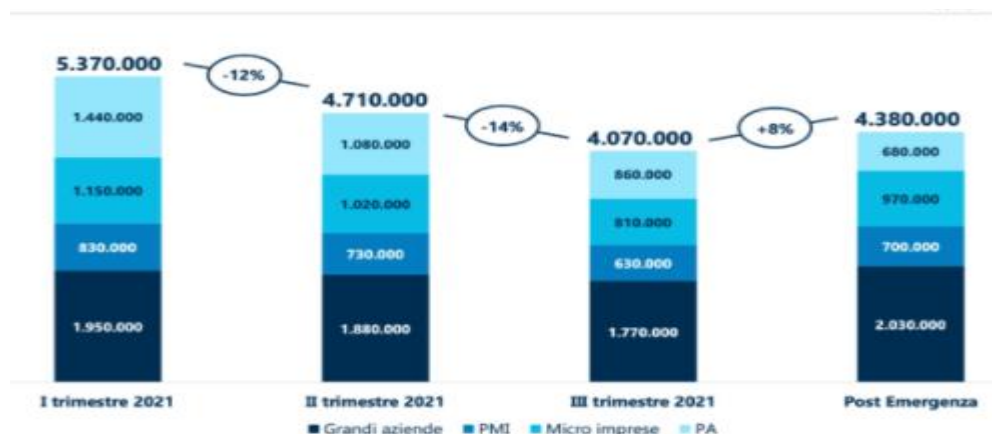
Fonte: Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020,

<https://www.ilsole24ore.com/art/gli-smart-worker-sono-e-saranno-piu-5-milioni-si-fanno-avanti-anche-pa-e-pmi-ADPxPvz>

³² N. CARBONARA, R. PELLEGRINO, *LO SMART WORKING – Da pratica sperimentale a nuova normalità*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021, pp. 16-17.

Dall’inizio del 2021, tuttavia, il numero di lavoratori agili si è progressivamente abbassato, grazie soprattutto all’espansione della campagna vaccinale che ha permesso, seppur sempre con le dovute precauzioni, un graduale ritorno al “lavoro in ufficio”. A settembre del 2021 la suddivisione dei lavoratori occupati in modalità agile si è affermata così come seguentemente riportato: 1,77 milioni nelle grandi imprese, 630.000 nelle PMI ed 810.000 nelle microimprese.³³ Tal numero rileva, comunque, un grosso balzo in avanti nell’utilizzo del lavoro agile rispetto a quanto accadeva prima dell’espansione della pandemia da Covid-19.

Figura 4: La curva del lavoro agile nel 2021



Fonte: Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020,
<https://www.digital4.biz/hr/smart-working/osservatorio-smart-working-2021-lavoro-ibrido-per-oltre-4-milioni-di-persone-nel-post-pandemia/>

³³ Redazione, *Osservatorio Smart Working 2021: lavoro ibrido per oltre 4 milioni di persone nel post pandemia*, 3 novembre 2021,
<https://www.digital4.biz/hr/smart-working/osservatorio-smart-working-2021-lavoro-ibrido-per-oltre-4-milioni-di-persone-nel-post-pandemia/>

Insomma, tra la legge n.81/2017 e l'emergenza sanitaria, è evidente come il ricorso al lavoro agile sia aumentato a dismisura nel corso di pochi anni, di conseguenza l'adozione di tale fenomeno porta e porterà ad una nuova riorganizzazione del lavoro.

L'avvento di nuove tendenze organizzative e la diffusione delle nuove tecnologie hanno infatti determinato, tra le altre cose, sia un cambiamento dei processi lavorativi, che della natura del lavoro ed hanno sottolineato la necessità delle aziende di trovare soluzioni sempre più flessibili per far fronte a tali trasformazioni.

2.2 I PILASTRI DEL LAVORO AGILE

Nonostante i diversi contributi in materia di lavoro agile presenti all'interno della letteratura organizzativa si siano concentrati su particolari aspetti chiave del lavoro agile, è possibile constatare l'esistenza di tre leve fondamentali per l'attuazione di un completo ed efficace modello di smart working, esattamente come proposto dal modello delle 3B di Clapperton e Vanhoutte³⁴, ovvero:

- 1) *Behaviours*, comportamenti e persone: ci si riferisce al favorire lo sviluppo nuovi stili di leadership basati sulla fiducia e ad imprimere un importante cambiamento a livello di comportamenti, cultura organizzativa, modi di

³⁴ L. BRUSAMOLINO, *LO SMART WORKING COMINCIA DALL'UFFICIO - Gli spazi di lavoro nel modello ibrido*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021

lavorare con la volontà di trovare un equilibrio tra flessibilità e responsabilità;

- 2) *Bytes*: le tecnologie digitali, abilitatrici del lavoro agile, in grado di permettere cooperazione e comunicazione tra colleghi a prescindere dal luogo in cui essi si trovino;
- 3) *Bricks*: gli spazi fisici, attraverso una loro completa riorganizzazione, in quanto cresce la possibilità di scegliere e diversificare gli ambienti in funzione della tipologia di attività da svolgere.

2.2.1 Cultura organizzativa e stile di leadership

Il passaggio da un determinato periodo storico al successivo è sempre stato segnato da eventi e dall'affermarsi di situazioni che hanno portato ad un importante cambiamento dal punto di vista culturale.

Importante è far sì che il cambiamento venga dominato, così da orientarlo al raggiungimento di obiettivi di natura socio-economica condivisi e ciò è possibile attraverso la comprensione totale delle mutazioni culturali che interessano la comunità sociale.

Sulla base di quanto affermato appare ovvio riscontrare come la grave pandemia da Covid-19 abbia modificato il modus operandi delle aziende e di conseguenza le modalità tradizionali di governo aziendale.³⁵

L'utilizzo dello smart working richiede un importante cambiamento nei comportamenti e nella cultura organizzativa, attraverso l'apporto di nuovi stili di leadership e di nuove pratiche manageriali, trasformando il sistema di controllo del lavoro in un sistema che si erge sul restituire ai lavoratori maggior flessibilità e autonomia nell'utilizzo degli spazi, degli orari di lavoro, delle strumentazioni utili allo svolgimento dell'attività lavorativa. L'obiettivo è diventato creare organizzazioni con una spiccata tendenza alla flessibilità, accrescimento dell'empowerment ovvero la possibilità di delegare e responsabilizzare i lavoratori sui risultati, favorire la crescita dei talenti e l'innovazione diffusa.³⁶

³⁵ G. CATTURI, *Potere aziendale, pandemia e smart working*, 2021,

https://www.sidrea.it/wp-content/uploads/2021/07/MC2021.SU2_1_CATTURI.pdf

³⁶ P. CAPOFERRO, *Smart working: che cos'è, a cosa serve, perché è importante per il business*, 8 novembre 2021,

<https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-così-importante-per-il-business/>

Il passaggio da una cultura organizzativa più tradizionale ad una cultura in grado di incorporare il valore della flessibilità avviene attraverso una serie di passaggi fondamentali³⁷:

- 1) “*Visioning*”: sviluppo della strategia e della vision per l’utilizzo del lavoro agile attraverso l’identificazione degli spazi fisici di lavoro, dei sistemi di programmazione e controllo, degli strumenti di comunicazione e cooperazione, ecc...;
- 2) “*Readiness Assessment*”: conoscere quanto le diverse aree aziendali siano predisposte all’introduzione dello smart working;
- 3) “*Model Design*”: attuazione della sperimentazione all’interno dell’organizzazione;
- 4) “*Change Management*”: comunicare ed insegnare ai manager l’utilità dello sviluppo di un nuovo modello organizzativo basato sullo smart working;
- 5) “*Monitoring & Coaching*”: monitoraggio e valutazione dell’andamento del modello.

Come già ben detto precedentemente, il ricorso al lavoro agile richiede una vera e propria rivoluzione culturale, che in quanto tale richiede una regia del vertice

³⁷ E. MADINI, *Quali sono i passi da seguire quando si affronta un progetto di Smart Working?*, 5 maggio 2016, <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/quali-sono-i-passi-da-seguire-quando-si-affronta-un-progetto-di-smart-working/>

aziendale ed eventualmente dalla funzione “Human Resources”, particolari competenze e risorse.

È stato molto importante il fatto che il top management, in molte anche se non in tutte le aziende, abbia imparato a delegare per obiettivi, a valutare il risultato ancor prima che il comportamento, organizzando il lavoro in maniera chiara con i propri collaboratori, definendo con precisione cosa va svolto in presenza e cosa a distanza.

Lo scoppio dell’epidemia da Covid-19 ha senz’altro influito nell’accelerare tali processi, facendo sì che capi e collaboratori provassero l’effettiva “fattibilità e potenzialità” con tutti i relativi rischi del caso.

Risultati ed evidenze empiriche dimostrano quanto sia fondamentale adottare moderni modelli di organizzazione del lavoro, stili manageriali innovativi e rinnovate politiche di gestione delle risorse umane.³⁸

Si è reso necessario ridisegnare le posizioni organizzative, in termini di contenuti, responsabilità e programmazione delle attività basato più su meccanismi di coordinamento orizzontali che di natura gerarchica, promuovendo così una minore centralizzazione.

³⁸ B. IMPERATORI, *Si fa presto a dire Smart! È un tema di (ri)organizzazione del lavoro*, 10 giugno 2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/si-fa-presto-dire-smart-e-tema-riorganizzazione-lavoro-ADZCYaQ>

Così come importante è stato ed è il ricorso a nuovi sistemi di gestione del personale, volti alla generazione di empowerment, facendo sì che il lavoratore acquisisca un maggior grado di controllo del proprio lavoro, rafforzando la sua capacità di prendere scelte e di trasformarle in azioni. Tutto questo richiede³⁹:

- l'assegnazione di obiettivi e compiti ad ogni lavoratore;
- l'andare ad insegnare ai manager come far sì che i lavoratori di un team di lavoro agiscano in autonomia, fidandosi di loro;
- l'utilizzo di supporti adeguati alla costruzione di un rapporto collaborativo;
- lo sviluppo di sistemi di revisione e valutazione a 360 gradi.

È chiaro, dunque, come nella maggioranza delle imprese si siano sviluppate nuove logiche di controllo, affiancate da approcci di leadership come quelli sopra descritti, basate su un nuovo sistema di lavoro, competenze e valori, a loro volta fondati sull'auto-controllo e la responsabilizzazione dei lavoratori, e norme sociali.

Altrettanto palese è il superamento della burocrazia “meccanica” del passato per determinate tipologie di attività, attraverso l'utilizzo di strumenti innovativi di gestione degli obiettivi individuali e di gruppo, passando a forme di controllo

³⁹ N. CARBONARA, R. PELLEGRINO, *LO SMART WORKING – Da pratica sperimentale a nuova normalità*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021, pp. 17-18.

organizzativo che mirano a considerare in primis i risultati conseguiti, piuttosto che il tempo passato a lavorare.⁴⁰

Alla stregua di quanto finora detto, è evidente dunque come la trasformazione digitale, accelerata dalla grave crisi sanitaria, sia accompagnata da modifiche della cultura e negli stili di leadership, così da creare il contesto più adatto al cambiamento e all'innovazione dei modelli operativi.

2.2.2 Le tecnologie digitali

La pandemia da Covid-19 ha senz'altro accelerato la transizione verso una maggior flessibilità lavorativa, ma per far sì che l'attività da remoto sia svolta, è risultato indispensabile il ricorso ad adeguati strumenti digitali.

L'Italia, nel 2021, ha scalato qualche posizione all'interno della classifica europea (come mostrato nella figura 5), arrivando al 20esimo posto su 27 stati, rispetto al 25esimo dell'anno precedente.⁴¹

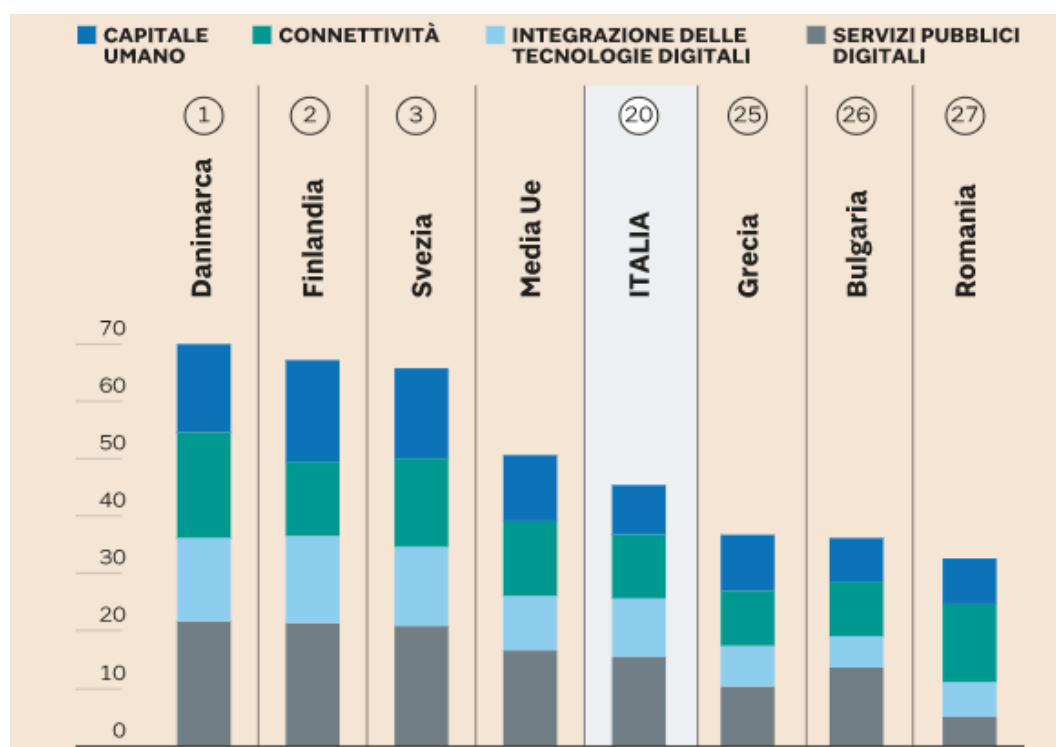
⁴⁰ P. NEIROTTI, E. PAOLUCCI, D. SECCI, *Smart working, come gestire i nuovi equilibri al termine della pandemia: le sfide*, 22 marzo 2021,

https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/smart-working-come-gestire-i-nuovi-equilibri-al-termina-della-pandemia-le-sfide/#Le_sfide_per_il_management

⁴¹ A. BIONDI, *Digitale, l'Italia risale nella classifica europea: progressi sulle reti, ritardi nelle competenze*, 13 novembre 2021,

<https://www.ilsole24ore.com/art/digitale-l-italia-risale-classifica-europea-progressi-reti-ritardi-competenze-AEBMNdw>

Figura 5: La digitalizzazione in Italia rispetto al resto dell'Europa



Fonte: Commissione europea, 2021,

<https://www.ilsole24ore.com/art/digitale-l-italia-risale-classifica-europea-progressi-reti-ritardi-competenze-AEBMNdW>

Per ottenere vantaggi efficaci, risulta dunque necessario dotarsi di adeguate tecnologie digitali, che siano in grado di garantire alle aziende (che ne hanno fatto,

fanno e faranno ricorso): performance di qualità, facilità nell'utilizzo e la minor invadenza possibile.⁴²

Le tecnologie digitali oggi rappresentano una componente strategica centrale per l'evoluzione di sistemi produttivi improntati ad una maggiore sostenibilità.

Il forte ricorso alla tecnologia, generato dall'importante impulso dovuto alla pandemia, ha avuto forti conseguenze sulla trasformazione digitale delle aziende e sulla modifica di processi aziendali fondamentali quali: la comunicazione interna all'impresa, la comunicazione all'esterno e i canali di commercializzazione di prodotti e servizi.

In termini di comunicazione interna, si è riscontrato fondamentale l'utilizzo di strumenti di Unified Communication o Social Computing, in quanto hanno garantito:

- interazione e cooperazione tra lavoratori all'interno di team-organizzativi e intra-organizzativi, attraverso tecnologie come Microsoft Teams, Cisco WebEx, Google Meet, Zoom Meeting ed altri;

⁴² Riproduzione riservata, *Smart working, la rivoluzione del mondo del lavoro passa dalla tecnologia*, 10 dicembre 2020, https://www.repubblica.it/native/tecnologia/2020/12/03/news/smart_working_la_rivoluzione_del_mondo_del_lavoro_passa_dalla_tecnologia-276900881/

- possibilità d'accedere a documenti aziendali tramite pen-drive o SSD esterni o tramite piattaforme online come Microsoft Onedrive o Sharepoint, Google Drive o Docs ed altri;
- svolgere a distanza normali attività lavorative attraverso sistemi SaaS di fatturazione contabilità o homebanking;
- controllo continuo dei processi tramite strumenti ed informazioni integrati ed accessibile grazie ad Internet.⁴³

L'utilizzo di applicazioni di messaggistica e video-conferenza, enunciati nel primo punto, si è addirittura triplicato stando a quanto riportato da un'indagine Istat, passando dal 10,9% di imprese nella fase pre-pandemica al 32%. Lo smart working ha tuttavia bisogno anche di infrastrutture, tant'è che i server cloud e le postazioni di lavoro virtuali già disponibili nel 9,8% delle imprese, hanno riguardato il 27,1% in piena fase pandemica. Anche le applicazioni software per la gestione condivisa di progetti hanno triplicato il loro utilizzo passando dal 6,0% al 19,2%.⁴⁴

Per quanto concerne le tecnologie di comunicazione digitale verso l'esterno, l'offerta al pubblico di servizi digitali complementari all'attività caratteristica delle imprese si è osservata una crescita. Ad esempio, il ricorso ai social media, già

⁴³ N. CARBONARA, R. PELLEGRINO, *LO SMART WORKING – Da pratica sperimentale a nuova normalità*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021, pp. 22-23.

⁴⁴ Istat, *SITUAZIONE E PROSPETTIVE DELLE IMPRESE NELL'EMERGENZA SANITARIA COVID-19*, 14 dicembre 2020, <https://www.istat.it/it/files//2020/12/REPORT-COVID-IMPRESE-DICEMBRE.pdf>

presente nel 22,2% delle imprese, è stato migliorato durante la crisi epidemiologica del 17,0%, stando all' indagine precedentemente citata. Stessa cosa è avvenuta per i servizi digitali come newsletter, tutorial ed altri passati da un utilizzo pre-pandemia del 8,1% al 21,6%.

Altra applicazione tecnologica importante è stata quella relativa ai canali di commercializzazione di prodotti e servizi seppur in questo campo i numeri risultino meno roboanti rispetto a quanto descritto precedentemente a causa di fattori strutturali legati al fatto che gran parte delle imprese vende ad altre imprese, più che a consumatori finali e perché vi è, in Italia, una maggior propensione ad avere un rapporto più diretto col venditore.

2.2.3 Gli spazi lavorativi

Con lo scoppio della pandemia, con la volontà di diminuire il rischio di contagio molte imprese hanno intervenire per adattare gli ambienti di lavoro per far rispettare il distanziamento tra lavoratori nelle diverse fasi che compongono i sistemi produttivi.

Stando ad un'indagine svolta da parte dell'Istat, il 58,7% delle imprese ha apportato modifiche all'ambiente lavorativo in modo da adattarlo alle disposizioni anti-contagio.

Il restante 41,3% delle imprese non ha adeguato gli spazi lavorativi in quanto impossibilitate tecnicamente e per via dei costi troppo elevati. Tali imprese sono per lo più afferenti ai settori delle costruzioni, del commercio e degli altri servizi.

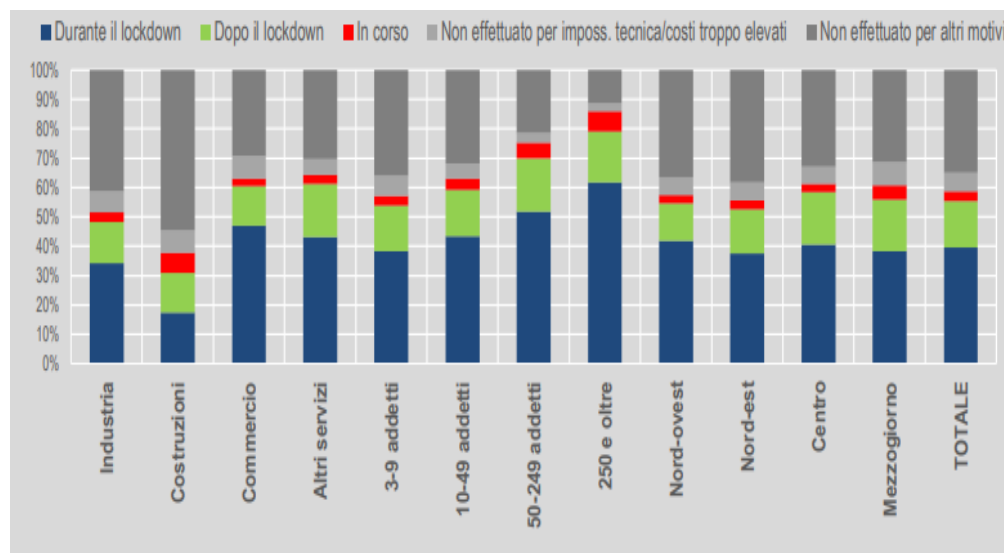
Dal punto di vista dimensionale, l'adeguamento degli spazi lavorativi ha riguardato per lo più imprese di media e grande dimensione, rispettivamente per il 75,2% e l'85,9%, mentre se si considerano le micro e piccole imprese, le quote di imprese che non hanno effettuato adeguamenti spaziali è abbastanza elevata, rispettivamente del 42,9% e del 37,0%.⁴⁵

Dal punto di vista della distribuzione territoriale, l'adattamento degli ambienti di lavoro non ha mostrato invece particolari differenze.

I dati sopra descritti sono seguentemente riportati nella figura 6.

⁴⁵Istat, *SITUAZIONE E PROSPETTIVE DELLE IMPRESE NELL'EMERGENZA SANITARIA COVID-19*, 14 dicembre 2020,
<https://www.istat.it/it/files//2020/12/REPORT-COVID-IMPRESE-DICEMBRE.pdf>

Figura 6: Adeguamento degli spazi lavorativi in Italia



Fonte: Istat, 2020,

<https://www.istat.it/it/files//2020/12/REPORT-COVID-IMPRESA-DICEMBRE.pdf>

Tuttavia, col tempo le imprese hanno cercato di impostare dei piani di rientro in sede a livelli percentuali variabili, con la volontà di evitare al massimo incontri ed assembramenti all'interno degli spazi di lavoro per salvaguardare il più possibile la salute dei dipendenti.

Detto questo, gran parte delle ricerche italiane sulla tematica hanno affermato che tale nuova realtà basata sulla modalità di lavoro a distanza sarà un punto fermo del futuro, senza possibilità di ritorno al passato.

Infatti, l'obiettivo dichiarato delle aziende è quello di trovare una nuova sorta di equilibrio permanente tra lavoro in presenza e lavoro da remoto, adottando il cosiddetto "modello ibrido".⁴⁶

Tale modello nasce per l'appunto dalla combinazione tra lavoro in modalità da remoto e lavoro in presenza, con la volontà di cogliere il meglio dalle due tipologie suddette, gestendo le esigenze in termini produttivi e competitivi con quelle di equilibrio tra vita privata e lavoro.

Tuttavia, ad oggi non risulta esistere un vero e proprio modello definito di lavoro ibrido, in quanto si hanno aziende con una maggior propensione da un lato o dall'altro. Alcune si orientano verso una modalità "remote-first" basata principalmente sul lavoro a distanza; altre sono indirizzate verso una tipologia "office-first" dove l'ufficio resta il cardine della prestazione di lavoro.⁴⁷

⁴⁶ L. BRUSAMOLINO, *LO SMART WORKING COMINCIA DALL'UFFICIO - Gli spazi di lavoro nel modello ibrido*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021

⁴⁷ M. FLORIS, S. UCCELLO, *Lavoro agile 2.0: più casa o più presenza? Come cambierà lo smart working*, 19 ottobre 2021, <https://www.ilsole24ore.com/art/lavoro-agile-20-piu-casa-o-piu-presenza-come-cambiera-smart-working-AEmGmsp>

2.3 BENEFICI E PROBLEMATICHE DERIVANTI DALL'IMPIEGO DELLO SMART WORKING

2.3.1 I vantaggi

I benefici riscontrati per le imprese del settore privato, derivanti dal ricorso alla modalità di lavoro a distanza, hanno riguardato prevalentemente l'aumento del livello della produttività dei lavoratori, riuscendo così a combattere il fenomeno dell'assenteismo e soprattutto abbassando i costi relativi agli spazi fisici, i quali vanno necessariamente ripensati.⁴⁸

Da uno studio effettuato da Angelici e Profeta⁴⁹ su un campione di smart worker, si è potuto apprendere che le imprese che hanno adottato lo smart working, come modello di prestazione lavorativa, hanno riscontrato in termini di produttività per lavoratore un aumento del 15,0%, diversamente, da come è accaduto per i lavoratori che hanno continuato a lavorare seguendo la modalità tradizionale, con un +5,0% in efficaci e +4,5% nel rispetto delle scadenze.

Oltretutto, dal campione esaminato si è potuto constatare un'importante riduzione del fenomeno dell'assenteismo rispetto ai lavoratori impiegati in maniera tradizionale, con una differenza che si attesta a circa 6 giorni.

Quanto riscontrato deriva dalla maggior flessibilità degli orari per i lavoratori impiegati in modalità agile e ciò va a garantire il mantenimento del livello delle prestazioni e la diminuzione dei giorni di assenza a favore delle aziende.

⁴⁸ V. PARISE, V. CATALDI, *Smart working, una nuova normalità? Le sfide per il post-pandemia*, 21 aprile 2021,

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/smart-working-una-nuova-normalita-le-sfide-per-il-post-pandemia/>

⁴⁹ M. ANGELICI, P. PROFETA, *Smart working: Work flexibility without constraints*, 2020, citato in: N. CARBONARA, R. PELLEGRINO, *LO SMART WORKING – Da pratica sperimentale a nuova normalità*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021, pp.28.

In termini di settori, le imprese che hanno riscosso più successo grazie all'adozione del lavoro agile sono quelle appartenenti al settore dei servizi, infatti si sono registrate importanti impennate: nelle attività di natura finanziaria ed assicurativa (6,3%), nei servizi di comunicazione ed informazione, nell'istruzione, sanità ed assistenza sociale (5,7%).

La riduzione più forte si è segnalata nel settore agricolo, registrando una riduzione del 3,9%; mentre per quanto concerne il settore industriale, la produttività è aumentata (+0,1%) ma in maniera molto più debole rispetto a quanto riscontrato nei servizi.⁵⁰

Altro importante vantaggio derivante dallo smart working, è la creazione di un ambiente interno all'impresa caratterizzato da un maggior grado di fiducia e cooperazione tra management e risorse umane, capace di diminuire la distanza tra vertici dell'azienda ed operatori, aumentando così la reputazione e l'attrattiva dell'azienda verso i lavoratori ed ottenendo una forza lavoro qualificata e diversificata.⁵¹

Tale aspetto è stato sicuramente aiutato dall'affermarsi del nuovo metodo comunicativo, fondato sull'utilizzo di software e piattaforme digitali per effettuare

⁵⁰ R. QUERZÈ, *La produttività cresce con la pandemia (grazie a smart working e digitale): i dati*, 13 dicembre 2021,

https://www.corriere.it/economia/lavoro/21_dicembre_13/produttivita-cresce-la-pandemia-grazie-smart-working-digitale-dati-843846a8-5c28-11ec-bffd-a5b591fe54d1.shtml

⁵¹ Cfr. N. CARBONARA, R. PELLEGRINO, *LO SMART WORKING – Da pratica sperimentale a nuova normalità*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021, pp.29.

videoconferenze, sull'utilizzo di gestionali utili alla condivisione del lavoro in cloud e su altri sistemi di gestione degli smart workers.⁵²

Grazie al ricorso alla modalità di lavoro a distanza, le imprese saranno in grado di godere del maggior grado di fiducia tra manager e operatori, così da guadagnarne in termini di produttività⁵³, ovvero proprio il primo dei vantaggi elencati all'interno di questo paragrafo.

Un altro importante beneficio, connesso a quelli di produttività ed organizzazione del lavoro, è quello legato alla riduzione dei costi vivi di gestione degli spazi nel layout aziendale, relativi ad affitti, utenze e manutenzioni. Da quando si è ritenuto necessario il ripensamento dello spazio fisico all'interno delle mura aziendali, i risparmi misurati si sono attestati intorno al 30,0% sul totale dei costi.⁵⁴

2.3.2 Difficoltà e resistenze

<<La vera sfida da superare è capire dove attuare il cambiamento e come gestirlo, cercando i leader più adeguati ad assolvere questo compito. L'innovazione non è

⁵² V. PARISE, V. CATALDI, *Smart working, una nuova normalità? Le sfide per il post-pandemia*, 21 aprile 2021,

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/smart-working-una-nuova-normalita-le-sfide-per-il-post-pandemia/>

⁵³ D. DE MASI, *Smart Working - La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio Editori, Venezia, 2020, pp. 604.

⁵⁴ F. BARBIERI, *Smart working, quanto risparmiano davvero aziende e lavoratori?*, 1 ottobre 2020, <https://24plus.ilsole24ore.com/art/smart-working-quanto-risparmiano-davvero-aziende-e-lavoratori-AD08u9r>

mai una sola questione di risorse economiche da investire, bensì una questione di cultura aziendale e di leadership, di mentalità ed esperienza>>.⁵⁵

Così,- si è espresso Alex Osterwalder, esperto in materia di trasformazione dei business model, relativamente al passaggio verso il cosiddetto “new normal”, seppur in una fase ancora pesantemente segnata dalla pandemia di Covid-19.

I manager sono sicuramente la categoria che è stata più messa in crisi dal forte ricorso al lavoro agile, in quanto si sono ritrovati ad operare in contesti del tutto nuovi adottando vecchi modelli di leadership, di conseguenza la sfida diventa far sì che le imprese forniscano gli strumenti adeguati ai manager in modo da entrare nella condizione di essere “smart manager”, interpretando una cultura che si orienta al futuro.⁵⁶

Le principali complessità derivanti dal lavoro agile sono per lo più legate all'affrontare il cambiamento dei modelli organizzativi e del coordinamento tra team lavorativi, in quanto l'improvvisa introduzione dello smart working ha portato inevitabilmente al rallentamento dei processi decisionali e lavorativi.⁵⁷

A proposito, sono numerosi gli strumenti messi a disposizione per la partecipazione a distanza a riunioni lavorative attraverso sistemi di videoconferenza avanzati, motivo per cui si rende necessario una ristrutturazione micro e macro-strutturale

⁵⁵ G. RUSCONI, *Sperimentazione, testing, leadership: il business model post pandemia*, 16 dicembre 2021,

<https://www.ilsole24ore.com/art/sperimentazione-testing-leadership-business-model-post-pandemia-AEeJwQz>

⁵⁶ Riproduzione riservata, *Smart working e smart manager: evoluzione della cultura aziendale*, 9 giugno 2021,

<https://www.huffingtonpost.it/entry/smart-working-e-smart-manager-evoluzione-della-cultura-aziendale-it-60c06171e4b059c73bd37329/>

⁵⁷ N. CARBONARA, R. PELLEGRINO, *LO SMART WORKING – Da pratica sperimentale a nuova normalità*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021, pp.32.

dell'organizzazione del lavoro agile sicuramente non semplice data la frettosità con cui si è passati a questi importanti cambiamenti.

Un fenomeno come lo smart working mette l'intera platea aziendale in discussione, facendo sorgere criticità importanti, di cui la più frequente data dal 18% dei rispondenti dell'indagine condotta dal Politecnico di Milano, relativa alla percezione di un senso di isolamento circa le dinamiche e lo scambio di informazioni che avvengono in ufficio.⁵⁸

Un altro risvolto negativo rivelato anche dal Work trend index di Microsoft è relativo all'aumento della fatica dovuto al lavoro solo tramite digitale in quanto si concretizza nella diminuzione della capacità cognitiva e la perdita di engagement delle risorse.⁵⁹

I dati relativi alla indagine effettuata da Microsoft illustrano:

- aumento dei meeting tra febbraio 2020 e 2021 del 148%;
- durata media dei meeting aumentata da 10 a 30 – 45 minuti;
- aumento del 45% nell'utilizzo delle chat.

Ricorso a webinar, videoconferenze o momenti di condivisione tra team di lavoro sono stati incoraggiati proprio per sopperire a quelle criticità che le aziende registravano relativamente al lavoro a distanza, ovvero: lavoratori con una sempre più fiacca componente affettiva e leader poco a contatto con quelle che sono le proprie risorse.

⁵⁸ F. BARBIERI, *Smart working, quanto risparmiano davvero aziende e lavoratori?*, 1 ottobre 2020, <https://24plus.ilsole24ore.com/art/smart-working-quanto-risparmiano-davvero-aziende-e-lavoratori-AD08u9r>

⁵⁹ F. CORTARDI, *Le aziende devono guardare i risultati raggiunti e non il tempo speso in ufficio*, 30 settembre 2021, <https://www.ilsole24ore.com/art/le-aziende-devono-guardare-risultati-raggiunti-e-non-tempo-speso-ufficio-AEJdrbO>

Oltretutto l'adozione di un modello completamente da remoto non fa che aumentare la concorrenza in termini di acquisizione delle risorse umane, in quanto si affacceranno anche aziende che operano oltre i confini nazionali, di conseguenza le aziende hanno e dovranno andare incontro a nuovi modelli organizzativi e gestionali, incentrati sui risultati raggiunti piuttosto che sul tempo speso in ufficio. Infatti, si nota che, se da una parte il top management è sempre più stimolato relativamente ad obiettivi competitivi e viene premiato ancor di più per prestazioni eccezionali, dall'altra il management by objectives viene esteso anche a quadri ed impiegati: ciò deriva dalle nuove politiche di performance che si sono diffuse durante la pandemia e dalla necessità di voler trattenere o avvicinare determinate figure lavorative.⁶⁰

⁶⁰ C. CASADEI, *Lavoro, i benefit del futuro? Ferie, smart working e tempo libero*, 17 dicembre 2021, <https://24plus.ilsole24ore.com/art/lavoro-benefit-futuro-ferie-smart-working-e-tempo-libero-AEekGex>

CAPITOLO 3

LA PROSPETTIVA DEI LAVORATORI DEL SETTORE PRIVATO IN ITALIA

3.1 LA FIGURA DELLO SMART WORKER

Nel corso del 2021 si è passati da 5,37 milioni di smart worker nel primo trimestre annuale a 4,07 milioni nel terzo trimestre, ma si tratta di un trend che nel tempo potrebbe nuovamente modificarsi.

Senza ombra di dubbio l'arrivo della pandemia da Covid-19 ha accelerato l'assimilazione di un concetto che altrimenti sarebbe stato trattato molto più lentamente: ciò che conta oggi non è più il luogo in cui si svolge il lavoro, questo può essere in ufficio, in negozio, in una fabbrica tra i macchinari e in tanti altri posti, ciò che è fondamentale è che l'esperienza legata al lavoro sia positiva.

A detta di Filippo Giannelli (Country Manager Italia di ServiceNow) <<le organizzazioni capaci di garantire ai dipendenti la giusta esperienza digitale miglioreranno l'engagement, la produttività e preserveranno la continuità del business>> e che l'insegnamento maggiore apportato dal Covid-19 in ambito lavorativo è sicuramente <<l'importanza di farsi trovare pronti>>. ⁶¹

⁶¹ F. BARBIERI, *La digitalizzazione funziona se è a misura dei dipendenti*, 13 ottobre 2021, <https://www.ilsole24ore.com/art/la-digitalizzazione-funziona-se-e-misura-dipendenti-AEAzwin>

Dunque, la soddisfazione delle esigenze dei dipendenti diventa un fattore critico di successo fondamentale per l'impresa, in quanto risulta necessario far sì che essi possano lavorare dove preferiscono.

Il fine è fornire un'esperienza costante ed immersiva per ogni lavoratore, senza considerare il luogo in cui ognuno di essi si trovi.

La soluzione migliore per andare incontro ai lavoratori dipendenti sembra essere proprio il ricorso al cosiddetto “modello ibrido”, al di là delle considerazioni che possono effettuarsi relativamente alla grandezza dell'impresa o al settore di appartenenza della stessa.

Considerando la dimensione aziendale, secondo i dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, è emerso che la nuova modalità di lavoro ha migliorato l'integrazione tra vita e lavoro nell'89% delle grandi imprese e nel 55% delle Pmi.⁶²

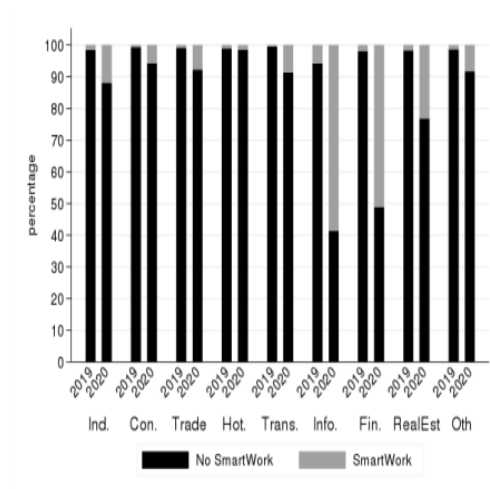
Il settore e le attività hanno senza dubbio influenzato la numerosità dei soggetti coinvolti, dal momento in cui è facile notare come imprese del retail e del

⁶² C. CASADEI, *Il Covid ci lascerà con 4,3 milioni di smart worker. Così si preparano le imprese*, 4 novembre 2021, <https://24plus.ilsole24ore.com/art/il-covid-ci-lascera-43-milioni-smart-worker-cosi-si-preparano-impresae-AEQNwFu>

manifatturiero abbiano percentuali minori rispetto al settore finanziario e all'Ict dove quasi la totalità dei lavoratori dipendenti è stata coinvolta.⁶³

Di seguito (figura 1) è possibile visualizzare, quello che è stato il reale impiego del lavoro agile per settore.

Figura 1: Dipendenti in smart working per settore



Note: Ind=Industria in senso stretto; Con=Costruzioni; Trade=Commercio; Trans=Trasporti e magazzinaggio; Info=Informazione e comunicazione; Fin=Attività finanziarie e assicurative; RealEst=Attività immobiliari, servizi alle imprese e altre attività professionali e imprenditoriali; Oth=Altri servizi collettivi e alla persona.

Fonte: Elaborazione su dati Istat, 2021,

https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2021/Nota_Covid_1_DPGF.pdf

⁶³ C. CASADEI, *Gli smart worker sono (e saranno) più di 5 milioni, si fanno avanti anche Pa e Pmi*, 3 novembre 2020,

<https://www.ilsole24ore.com/art/gli-smart-worker-sono-e-saranno-piu-5-milioni-si-fanno-avanti-anche-pa-e-pmi-ADPxPvz>

Una ricerca condotta da LinkedIn denominata “Future of Work: Italia” ha analizzato come sono state riviste le priorità e le modalità lavorative in seguito all’arrivo della pandemia mondiale da Covid-19, facendo specifico riferimento all’Italia.⁶⁴

Dal report emerge che circa il 47% dei professionisti italiani partecipanti al sondaggio di riferimento preferiscono un modello ibrido tra lavoro in presenza e lavoro da remoto, il 30% considera come migliore opzione tornare completamente in ufficio e circa il 23% predilige il lavoro da casa a tempo pieno.

Considerando i dati per genere, risulta che sia per gli uomini che per le donne il ricorso alla modalità ibrida rimane il preferito, in particolar modo per le donne dove abbiamo una percentuale di gradimento del 52,90% rispetto al 41,90% degli uomini.

Focalizzando l’attenzione sulle diverse fasce di età, si nota come l’unica fascia che auspica un ritorno pieno al lavoro in ufficio, sia quella afferente alla categoria dei più giovani, con età fino ai 24 anni.

La motivazione principale (44% degli intervistati), tra i lavoratori che preferiscono lavorare in presenza, consiste nell’avere piacere di circondarsi di altre persone e

⁶⁴ Report LinkedIn Italia, *Tornare a lavorare in ufficio, sei pro o contro? Metà degli italiani vuole il modello ibrido*, 8 ottobre 2021,

https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/societa_diritti/2021/10/06/tornare-a-lavorare-in-ufficio-sei-pro-o-contro-meta-degli-italiani-vuole-il-modello-ibrido-52a12285-f810-40f5-a824-d410ff850fad.html

colleghi nel corso dell'orario di lavoro, mentre il 36% afferma produrre di più lavorando a distanza.

Il 33,00% ha invece dichiarato che la modalità ibrida possa apportare senza dubbio maggiori benefici di diverso tipo.

Molte imprese hanno richiesto ai propri lavoratori di tornare a lavoro in ufficio in maniera continuativa e ciò ha portato ad osservare reazioni contrastanti:

- il 44,50% degli intervistati ha accettato di buon grado;
- il 26,00% ha chiesto una modifica dell'orario di lavoro in termini di flessibilità tra lavoro in presenza e da casa;
- il 14,70% ha preteso un luogo di lavoro sicuro;
- il 12,00% cerca lavoro da remoto full time e l'11,66% vuole lasciare l'occupazione attuale;
- il restante 6,70% ha abbandonato il lavoro perché gli è stato richiesto di tornare in presenza a tempo pieno.

Una seconda indagine per l'ottenimento di un quadro generale sulle reazioni dei lavoratori in merito al ricorso al lavoro agile è stata condotta dalla Fondazione "Studi dei Consulenti del Lavoro"⁶⁵; tale indagine ha riscontrato una spaccatura a

⁶⁵ Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, *Gli italiani e il lavoro dopo la grande emergenza*, 27 aprile 2021, https://www.consulentidellavoro.it/files/PDF/2021/AnalisiStatistiche/20210427_Italiani-e-lavoro-dopo-la-grande-emergenza.pdf

metà tra i lavoratori, derivante principalmente dalla modalità attraverso la quale è stata vissuta l'esperienza lavorativa e dal contesto familiare e domestico all'interno della quale tale si è svolta.

La differenza tra contenti e scontenti è riconducibile perlopiù a due diversi aspetti:

- l'adeguatezza o meno degli spazi domestici;
- l'opportunità di conciliare vita privata e lavoro.

Ulteriore preziosa indagine svolta è quella effettuata da "Fim Cisl" e "centro studi Adapt", rivolta in questo caso a quasi 5000 lavoratori aderenti alla Fim, quindi afferenti al settore metalmeccanico.

Le interviste effettuate hanno evidenziato un generale grado di soddisfazione nei lavoratori, tuttavia, non sono mancate criticità:

- il 65,00% dei lavoratori non ha partecipato a corsi di formazione utili a gestire al meglio la modalità smart working;
- il 59,00% ha operato spesso lavorando più di quanto stabilito;
- il 12% si ritiene pressato dall'impresa nella gestione della prestazione lavorativa.⁶⁶

⁶⁶ R. AMATO, *Smart working, la maggioranza dei lavoratori vuole continuare. La Cisl: "Ora accordi collettivi"*, 27 luglio 2021, https://www.repubblica.it/economia/2021/07/27/news/smart_working_benaglia_legge_97_va_riformata_ora_accordi_collettivi_-311964667/

Un altro particolare aspetto emerso da tale indagine riguarda la mancanza del rapporto con i propri colleghi, lamentato da circa il 25% degli intervistati, ed è questo come altrettanti motivi per cui quasi 6 persone su 10 vorrebbero tornare a lavorare prediligendo una modalità ibrida di 2/3 giorni alla settimana a distanza ed i restanti in presenza.

Sulla base delle esigenze, delle risposte e delle reazioni dei lavoratori sembra prediligersi un modello ibrido, volto al cambiamento degli spazi, dell'organizzazione stessa del lavoro, con la volontà di superare le problematiche relative a modelli operativi divenuti ormai statici ed obsoleti.

3.2 BENEFICI E SVANTAGGI

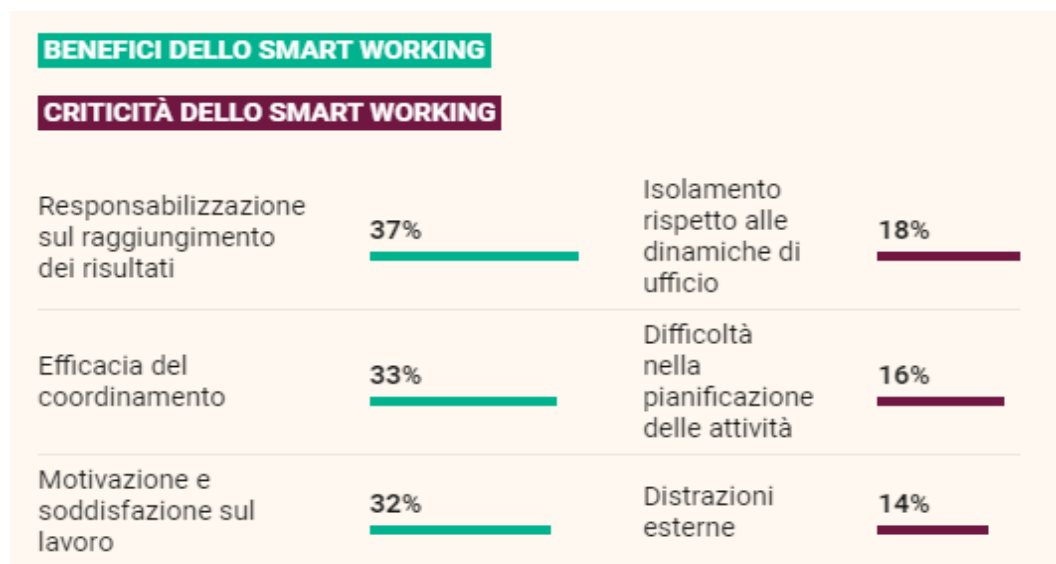
Sulla base delle numerose indagini condotte nei confronti dei lavoratori/dipendenti del settore privato, in riferimento alla loro esperienza con la modalità di lavoro da remoto, è possibile evidenziare lati positivi e negativi generalmente riscontrati.

Il ruolo svolto dai direttori delle risorse umane è fondamentale per rafforzare le strategie utili al cambiamento organizzativo legato all'introduzione dello smart working; il ruolo svolto dalle HR ha una relazione positiva col coinvolgimento dei dipendenti ed i loro comportamenti, in quanto quando questi ultimi percepiscono il

loro coinvolgimento nel processo decisionale e nella gestione del cambiamento organizzativo, il loro engagement conseguentemente aumenta.⁶⁷

La successiva tabella, invece, riguarda la prospettiva più specifica legata ai lavoratori dipendenti, ottenuta attraverso il sondaggio effettuato dal Politecnico di Milano nei confronti di 1.000 lavoratori, considerando impiegati, quadri e dirigenti operanti in organizzazioni con più di 10 addetti.

Figura 4: Benefici e criticità percepiti



Fonte: Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 23 novembre 2020, <https://24plus.ilsole24ore.com/art/smart-working-quanto-risparmiano-davvero-aziende-e-lavoratori-AD08u9r>

⁶⁷ P. MANGANO, A. ZAMMITTI, E. LODI, A. M. MARTÌNEZ, *Smart working and Well-Being before and during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review*, 26 novembre 2021, <https://www.mdpi.com/2254-9625/11/4/108/htm>

3.2.1 Benefici

Uno dei principali vantaggi derivanti dal ricorso allo smart working è la flessibilità, in quanto è possibile ottenere un miglioramento nel bilanciamento tra vita privata e vita professionale grazie alla maggior elasticità con cui è possibile spalmare l'orario di lavoro.

Si parla dunque di “work life balance”, in quanto le organizzazioni che hanno adottato il lavoro agile e che si sono preoccupate di conoscere l'effettivo risultato derivante, hanno riscontrato che nell'80% dei casi è migliorata la gestione tra vita professionale e privata.⁶⁸

Il “Randstad Employer Brand 2021” ha confermato l'apprezzamento da parte dei lavoratori italiani nei confronti del Work life balance con una percentuale del 66%.⁶⁹

La ricerca di una riduzione ai minimi termini della conflittualità che riguarda vita lavorativa e privata è una tendenza dilagante, in grado d'indurre i più esperti a ripensare al valore relativo al fattore temporale, così da gestirlo in base agli

⁶⁸ F. BARBIERI, *Smart working, quanto risparmiano davvero aziende e lavoratori?*, 23 novembre 2021,

<https://24plus.ilsole24ore.com/art/smart-working-quanto-risparmiano-davvero-aziende-e-lavoratori-AD08u9r>

⁶⁹ G. RUSCONI, *Il work life balance tra aspettative di stipendio e flessibilità dell'orario*, 5 luglio 2021,

<https://www.ilsole24ore.com/art/il-work-life-balance-aspettative-stipendio-e-flessibilita-dell-orario-AE5AC1L>

impieghi richiesti dal lavoro di riferimento, conducendo una realtà lavorativa orientata alla flessibilità ed a modelli operativi più intelligenti.

La migliore gestione possibile tra orario di lavoro e tempo libero ha conseguenze importanti anche in termini organizzativi e dunque di efficienza nel lavoro.

La consapevolezza acquisita da parte dei manager nei confronti della validità del lavoro a distanza ha dato il via alla trasformazione delle interazioni, da fisiche a virtuali, le quali vengono favorite da piattaforme e strumenti digitali idonei all'utilizzo congiunto e contemporaneo da parte di tutti gli operatori all'interno dell'organizzazione generando così un impatto positivo negli smart worker, dal momento in cui secondo il 32% di questi è migliorata la cooperazione tra manager e collaboratori e per il 31% anche il dialogo tra colleghi.⁷⁰

Una recente indagine di Citrix condotta su un campione di 500 lavoratori si è espressa anche su questa tematica, evidenziando come tra gli intervistati⁷¹:

- il 29% si aspettano dalle aziende l'adozione di spazi più ampi utili all'interazione sociale;

⁷⁰ Osservatorio Smart Working, *Smart working in Italia: dati, numeri e trend post-pandemia*, 3 novembre 2021,

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa//smart-working-italia-numeri-trend>

⁷¹ G. RUSCONI, *Co-working e training: la dimensione sociale dell'ufficio è irrinunciabile*, 30 novembre 2021,

<https://www.ilsole24ore.com/art/co-working-e-training-dimensione-sociale-dell-ufficio-e-irrinunciabile-AEpwIVo>

- il 37% creda nella possibilità di operare in ambienti pensato ad hoc per lo svolgimento di riunioni virtuali;
- il 27% auspichi la creazione di spazi finalizzati al coworking congiunto con altre organizzazioni.

Insomma, la maniera attraverso la quale gli spazi lavorativi vengono modulati risulta di grande rilevanza per le organizzazioni, data la grande attenzione che in primis i lavoratori stessi mostrano verso tale tematica.

Di conseguenza, si stanno sviluppando spazi sempre più congeniali alla stimolazione della creatività e del talento del lavoratore, così da ottenere da questi la miglior produttività possibile.

Il lavoratore, all'interno del nuovo paradigma che va delineandosi, è chiamato ad espletare le diverse fasi dei processi aziendali per il raggiungimento di specifici obiettivi, gestendo in maniera autonoma e flessibile i tempi e gli spazi lavorativi, pur sempre nei relativi limiti, eseguendo i propri compiti con maggior attenzione ed impegno.⁷²

Di conseguenza, il tempo che si rende necessario al lavoratore per effettuare lo svolgimento delle proprie mansioni lavorative smette di essere l'unico criterio ad

⁷² G. MANCA, *Smart working, come lavorare legando gli incentivi agli obiettivi raggiunti?*, 26 gennaio 2022,

<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2022/01/26/lavoro-agile-il-nodo-della-performance/>

esser preso in considerazione per la valutazione del corretto assolvimento del contratto di lavoro.

Come riporta un'indagine condotta dal Politecnico di Milano, per il 39% dei lavoratori è migliorato il proprio work life balance e per il 38% è aumentata l'efficienza nell'adempimento delle proprie mansioni.⁷³

3.2.2 Svantaggi

Se per molti lavoratori il ricorso allo smart working è stato di grande aiuto nella gestione del work life balance, lo stesso non viene affermato da altri lavoratori, i quali ne hanno risentito in maniera negativa riscontrando difficoltà nel separare i tempi dedicati al lavoro da quelli relativi alla vita privata, in quanto il venir meno di una linea di demarcazione ben definita tra lavoro e vita familiare può portare all'aumento delle ore di straordinario, ad elevati livelli di stress con conseguente difficoltà nella gestione dell'equilibrio tra vita professionale e privata.⁷⁴

Spesso in caso di lavoro a distanza, i lavoratori si sono ritrovati ad operare dal proprio domicilio, che non sempre si è rivelato come l'alternativa migliore: il

⁷³ Redazione Millionaire, *Smart working in crescita nel post pandemia: resterà in 9 grandi aziende su 10*, 3 novembre 2021,

<https://www.millionaire.it/smart-working-in-crescita-nel-post-pandemia-resterà-in-9-grandi-aziende-su-10/>

⁷⁴ N. CARBONARA, R. PELLEGRINO, *LO SMART WORKING – Da pratica sperimentale a nuova normalità*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021, pp. 32.

conflitto tra vita professionale e familiare può diventare esasperante e ne risente anche la produttività, la quale può migliorare di più in un ambiente di coworking piuttosto che dalla postazione di casa dove l'attenzione può risultare inferiore per via delle interferenze familiari.

Si tratta di una criticità di tipo psicosociale, con riferimento alla permeabilità tra i confini della vita privata e di quella professionale e al sovraccarico cognitivo.⁷⁵

Di conseguenza, il lavoro a distanza riduce, in alcuni casi, l'engagement e la motivazione dei lavoratori, i quali percepiscono un maggior senso di isolamento e sperimentano una riduzione degli scambi di informazioni, delle interazioni tra lavoratori e supervisor, facendo nascere la possibilità che ciò porti ad un risultato ridotto in termini di produttività.⁷⁶

⁷⁵ G. FILOSA, *Le parole e i concetti del lavoro che cambia*, ottobre/novembre/dicembre 2020, https://oa.inapp.org/bitstream/handle/20.500.12916/867/INAPP_Filosa_IV_Rivoluzione_Industrial_e_Al_Tempo_Del_Covid_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

⁷⁶ Osservatorio Smart Working, *Lo smart working durante l'emergenza Covid-19 e il punto di vista dei lavoratori*, 10 settembre 2020, https://osswestorageecom.blob.core.windows.net/product-assets/Ita/Report/4000573/Lo%20Smart%20Working%20durante%20l%E2%80%99emergenza%20COVID-19%20e%20il%20punto%20di%20vista%20dei%20lavoratori%20v2_sku_4000573.pdf?sv=2018-03-28&sr=b&sig=898y3BzWBxeJuAT4HW6Y5LMNqae2BJi%2B3diJUC8vmkM%3D&se=2022-01-25T11:30:37Z&sp=r

Lo smart working richiede un adeguamento di programmazione e coordinamento, questo avverrà anche grazie al ricorso a modalità lavorative ibride, come si vedrà successivamente.

3.3 POSSIBILI VANTAGGI DEI MODELLI IBRIDI

<<I dati parlano chiaro, metà dei lavoratori italiani vuole lavorare in modo ibrido, un quarto addirittura in full remote: qui sta la sfida per le aziende, la capacità di costruire davvero un modo di lavorare smart superando i concetti di orario, timbratura, controllo e costruendo il lavoro per obiettivi>>. ⁷⁷

Quanto sopra letteralmente riportato, corrisponde alle parole di Alessandro Rimassa, fondatore di RADICAL HR e tra i maggiori esperti di future of work.

La ricerca di LinkedIn precedentemente presentata lancia un messaggio forte ed inequivocabile, ovvero, che la miglior risposta registrata e che va sempre più delineandosi è quella relativa allo sviluppo di una forma di lavoro ibrida, la quale sia in grado di superare contrasti tra vita privata e attività lavorativa, aiutando i lavoratori a sviluppare un giusto Work-Life Balance.

⁷⁷ Report LinkedIn Italia, *Tornare a lavorare in ufficio, sei pro o contro? Metà degli italiani vuole il modello ibrido*, 8 ottobre 2021,

https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/societa_diritti/2021/10/06/tornare-a-lavorare-in-ufficio-sei-pro-o-contro-meta-degli-italiani-vuole-il-modello-ibrido-52a12285-f810-40f5-a824-d410ff850fad.html

I manager col tempo si sono accorti che non è solo dotando di tecnologie digitali i dipendenti che si innesca un processo di miglioramento efficace ed efficiente orientato allo smart working, piuttosto risulta fondamentale collocare al centro dei modelli organizzativi e di sviluppo aziendale le persone, ripensando le modalità di interazione interne ed esterne alle imprese.⁷⁸

Le azioni prevalentemente adottate dai manager per la stimolazione del coinvolgimento dei lavoratori, anche da remoto, sono state:

- rotazione delle presenze (58,00%);
- i momenti di condivisione formali (52%) ed informali (49,00%);
- iniziative di engagement (31,00%);
- proposte di formazione per la gestione del lavoro ibrido (22,00%).⁷⁹

È chiaro come l'adozione di una visione people-centric diventi determinante per la costruzione di imprese con persone produttive, anche attraverso l'utilizzo delle piattaforme digitali e delle loro regole sociali come se fosse una <<nuova

⁷⁸ N. SPAGNUOLO, *Un anno di pandemia e le lezioni imparate con lo smart working*, 18 marzo 2021, <https://www.ilsole24ore.com/art/un-anno-pandemia-e-lezioni-imparate-lo-smart-working-ADI9iERB>

⁷⁹ Redazione Millionaire, *Smart working, per due imprese su tre proseguirà anche nel 2022*, 23 settembre 2021, <https://www.millionaire.it/smart-working-per-due-imprese-su-tre-proseguira-anche-nel-2022/>

fabbrica>> virtuale da progettare e migliorare attraverso la partecipazione e il coinvolgimento delle persone.⁸⁰

<<Ciò che sta cambiando è l'importanza che le persone, lavoratori e manager, attribuiscono all'autonomia, alla flessibilità e alla conciliazione con un importante impatto, non solo sul modo di lavorare che sarà sempre più agile, ma anche sull'occupazione e sull'atteggiamento delle persone di tutte le generazioni, verso le scelte professionali. Così se il lavoro sarà prevalentemente solo agile, la domanda non sarà più smart working sì o no, ma quale smart working e come?>> afferma Arianna Visentini, ceo e fondatrice di Variazioni, prima azienda in Italia ad occuparsi di smart working, avallando la tesi secondo cui è necessario affidarsi alle persone per poter gestire al meglio il ricorso al lavoro agile⁸¹

Il lavoro in forma ibrida, in parte in presenza e in parte in remoto, va a costituire una delle tante facce della nuova normalità generata dall'ondata pandemica che ha investito l'intero mondo, sicuramente si tratta di ripensare in maniera radicale i modelli organizzativi adottati comunemente.

⁸⁰ D. DE MASI, *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio Editori, Venezia, 2020, pp. 490.

⁸¹ C. CASADEI, *In ufficio? Solo quando serve, la gestione da remoto supera il nodo della produttività*, 19 gennaio 2022, <https://www.ilsole24ore.com/art/in-ufficio-solo-quando-serve-gestione-remoto-supera-nodo-produttivita-AE0ofw8>

Tal messaggio si estrapola dalla ricerca “Workfore of the Future” di Cisco Italia, secondo cui, l’83,00% dei dipendenti pretende che i dirigenti comunichino il più possibile in modo da far aumentare la certezza del lavoratore ottenendo un’ampia supervisione nel nuovo scenario di lavoro.⁸²

La capacità comunicativa dei manager risulta di grande importanza per superare pure la sfida relativa alla vicinanza da assicurare ai lavoratori dell’azienda, che si gioca anche attraverso l’utilizzo della tecnologia e delle piattaforme di collaborazione, in modo tale da garantire la connessione tra persone e team di lavoro.

Le persone vengono così incentivate nella loro creatività, responsabilità ed autonomia, risulta fondamentale il supporto, il consolidamento e la messa a disposizione della tecnologia nei confronti dei lavoratori, così da permettere loro di operare anche da remoto; si tratta della cosiddetta rivoluzione culturale che richiede l’uso di un approccio basato sulla valutazione del risultato conseguito dal lavoratore piuttosto che sul controllo e sulla presenza costante.⁸³

Il ricorso al lavoro flessibile porta con sé numerosi vantaggi, vantaggi che saranno successivamente esaminati in dettaglio.

⁸² Redazione ANSA, *Cisco, nel ‘new normal’ serve una solida cultura aziendale*, 20 aprile 2021, https://www.ansa.it/industry_4_0/notizie/news/2021/04/20/cisco-nel-new-normal-serve-una-solida-cultura-aziendale_78608ac2-21e0-418f-8c7c-9699586f12fa.html

⁸³ P. BORZ, M. DE BON, *Il futuro già presente dello smart working*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021, pp. 28.

Si sta, dunque, andando verso un paradigma di lavoro ibrido, orientato ad una maggiore flessibilità, volto a coniugare i benefici della presenza in ufficio con quelli offerti dal lavoro a distanza.

Sulla base di questa logica le imprese stimolano il ricorso a nuovi comportamenti digitali grazie alla definizione e l'attuazione di nuove abitudini lavorative.

Si tratta di un processo accelerato dallo scoppio della pandemia da Covid-19 per quanto riguarda l'utilizzo di una modalità che fino a quel momento era conosciuta in maniera strutturata esclusivamente in alcune grandi aziende.⁸⁴

3.4 DINAMICHE DI LAVORO E RELAZIONI INTERPERSONALI

Un'interessante indagine empirica⁸⁵ condotta a livello nazionale da Nunzia Carbonara e Roberta Pellegrino, volta ad analizzare il fenomeno del lavoro agile in Italia con lo scopo di fornire indicazioni alle imprese per un'adozione più efficace dello stesso, ha esplorato le varie dinamiche che hanno interessato il lavoratore relativamente all'esperienza vissuta con lo smart working ottenendo 1.648 risposte ritenute valide.

⁸⁴ F. CONTARDI, *Le aziende devono guardare i risultati raggiunti e non il tempo speso in ufficio*, 30 settembre 2021,

<https://www.ilsole24ore.com/art/le-aziende-devono-guardare-risultati-raggiunti-e-non-tempo-speso-ufficio-AEJdrbO>

⁸⁵ N. CARBONARA, R. PELLEGRINO, *LO SMART WORKING – Da pratica sperimentale a nuova normalità*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021, pp. 35.

In termini di team working si è registrato, nella maggior parte delle situazioni, che il ricorso al lavoro agile è stato un vero e proprio supporto al lavoro in team, in quanto l'84,00% dei lavoratori ha continuato abitualmente ad operare in squadra, per il 40,90% dei rispondenti addirittura la prestazione del team sarebbe migliorata in termini di generazione di nuove idee, proposte di miglioramento, risoluzione di problemi e velocità dei processi.

Più nello specifico si possono annoverare esperienze specifiche dei lavoratori, come quella registrata da Orienta SpA, agenzia per il lavoro con sede principale a Roma.⁸⁶ Come tutti, si è partiti da una situazione non semplice, in cui si è dovuto rivedere il modo di lavorare, per cui si sono rese necessarie attività di formazione attraverso appuntamenti quasi quotidiani utili anche a ridurre la distanza e a promuovere un senso di vicinanza tra colleghi.

In tal modo si è riusciti addirittura ad unire di più di quanto già non accadesse con il lavoro in presenza, ovvero in situazioni dove lo smart working era ancora completamente assente o quasi, il tutto grazie alla gestione da remoto del lavoro, promotrice di un maggior senso di coesione e del rafforzamento del team building.

⁸⁶ C. CARDARELLO, F. D'AMORA, A. EBREO, A. MARZIALE, A. PATRIZI, *Smart working – Disciplina e scenari*, Giuffrè Francis Lefebvre Editore, Milano, 2021, pp.215.

Tuttavia, non sono mancate criticità legate al venir meno della dimensione sociale e della socializzazione derivante dal lavoro in presenza, con conseguente disagio e disorientamento da parte del lavoratore.

Di conseguenza, si è moltiplicato il ricorso a software e tecnologie digitali che contribuiscono alla nascita di nuove forme di cooperazione a distanza, attraverso videocall, remote-conference, team building virtuali, ecc...

Per migliorare l'efficacia del lavoro, è opportuno che il lavoratore aggiorni le proprie capacità e competenze per l'utilizzo dei nuovi strumenti messi a disposizione dalla tecnologia digitale.

Altra impresa che ha discusso circa l'esperienza vissuta dai propri dipendenti circa lo smart working è Stanhome S.p.A., operante in Italia da quasi 60 anni nella vendita diretta.⁸⁷

I principali aspetti positivi riscontrati riguardano:

- la maggior flessibilità e possibilità di conciliare le esigenze personali con quelle lavorative;
- la voglia di cooperare tra le parti utile per affrontare tempestivamente ed efficacemente problemi legati all'organizzazione del lavoro.

⁸⁷ C. CARDARELLO, F. D'AMORA, A. EBREO, A. MARZIALE, A. PATRIZI, *Smart working – Disciplina e scenari*, Giuffrè Francis Lefebvre Editore, Milano, 2021, pp.219.

Non sono mancate le problematiche, soprattutto nei momenti in cui il ricorso al lavoro da remoto è stato più massiccio, con specifico riferimento ad:

- innovazione, le piattaforme digitali usate non sono in grado di sostituire completamente la funzione sociale, pur aiutando a non perderla, in quanto non riescono a sopperire agli stimoli, al confronto diretto, al linguaggio non verbale mentre si discute;
- team working, nel lavoratore si è avvertito un senso di isolamento e di scarsa sintonia con i propri colleghi dovuto alla digitalizzazione delle persone e alla spersonalizzazione di una voce.

Generalmente, si sono promossi workshop mirati utili a favorire l'adozione di tali strumenti tecnologici.

Ad esempio, Wattajob (società che accompagna le imprese nella gestione del cambiamento) ha costituito dei laboratori per il passaggio al lavoro ibrido, favorendo lo sviluppo di una nuova mentalità e nuove abitudini digitali tra i lavoratori, partendo dall'analisi delle abitudini e delle necessità delle persone.⁸⁸

Uno di questi workshop riguarda l'uso di Microsoft Teams attraverso il ricorso a lezioni frontali, laboratori interattivi e simulazioni di utilizzo, il tutto con

⁸⁸ S. DI PALMA, *Il workshop che insegna a collaborare a distanza*, 6 dicembre 2021, https://www.repubblica.it/dossier/economia/lavoro-le-relazioni-al-centro/2021/12/06/news/il_workshop_che_insegna_a_collaborare_a_distanza-328793183/

l'obiettivo di far comprendere in quale modo tale piattaforma fosse in grado di abilitare e sostenere il lavoro ibrido.

Ovviamente, oltre alle procedure attraverso la quale il lavoro viene eseguito, si sono registrate modifiche importanti a livello di contesto relazionale, dal momento in cui attraverso lo smart working le relazioni si esplicano non più dal vivo ma da remoto, il che potrebbe far pensare ad una diminuzione delle possibilità di dialogo.

Considerando l'indagine di inizio paragrafo, risulta che circa 7 intervistati su 10 affermino di aver aumentato il livello di interazione con i colleghi di lavoro, derivante soprattutto dal maggior bisogno di coordinarsi data la separazione spaziale e temporale del lavoro agile.⁸⁹

Dal momento in cui i lavoratori operano in spazi e tempi differenti l'un dall'altro, ciò fa sì che il tradizionale meccanismo di coordinamento incentrato sulla visione gerarchica diventi più elastico, così da favorire il necessario mutuo adattamento dei lavoratori ed una maggiore responsabilizzazione, accettata di buon grado dai dipendenti per via della maggior autonomia che così ottengono.⁹⁰

⁸⁹ N. CARBONARA, R. PELLEGRINO, *LO SMART WORKING – Da pratica sperimentale a nuova normalità*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021, pp. 44.

⁹⁰ V. UVA, *Lo smart working piace anche ai professionisti, il 40% va oltre l'emergenza*, 22 dicembre 2021, <https://www.ilsole24ore.com/art/lo-smart-working-piace-anche-professionisti-40percento-va-oltre-l-emergenza-AE0AQB3>

Tuttavia, secondo il 25,00%, il ricorso alla tecnologia ha in qualche modo peggiorato le relazioni tra colleghi, andando a ridurre la qualità del clima organizzativo, dal momento in cui si sono ridotte le conversazioni su argomenti non legati al lavoro data la maggiore attenzione data al ricercare meccanismi di lavoro coordinati in contesto totalmente diverso dal solito a cui si era abituati pre-pandemia.

Insomma, sotto tal punto di vista le interconnessioni virtuali non sono particolarmente utili alla formazione dello spirito di squadra, anche se risultano oggettivamente efficaci nel creare lavoro di gruppo.⁹¹

Tornando all'indagine di inizio paragrafo, sono state osservate altre tematiche dalla prospettiva dei lavoratori relative a:

- flessibilità dell'orario di lavoro, in quanto il ricorso ad un orario più flessibile ha significato per alcuni dipendenti lavorare di più;
- modalità di fissazione degli obiettivi, praticamente invariati in termini di specificità, misurabilità, definizione nel tempo e raggiungibilità. Lo sviluppo di soft skills significative, necessari ai fini del raggiungimento

⁹¹ D. DE MASI, *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio Editori, Venezia, 2020, pp. 569.

degli obiettivi funzionali al business, contribuisce allo sviluppo e al raggiungimento dei risultati organizzativi⁹²;

- il numero delle riunioni, aumentato in quanto, come già descritto, il maggior fabbisogno di coordinamento tra le diverse attività e posizioni organizzative ha senz'altro prevalso;
- gli spazi lavorativi, quasi un lavoratore su due ritiene di lavorare in spazi adeguati.

⁹² P. BORZ, M. DE BON, *Il futuro già presente dello smart working*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021, pp. 38.

CAPITOLO 4

OPPORTUNITA' E SFIDE FUTURE

4.1 TREND ATTUALE E IN PROSPETTIVA

<<Lo smart working è un trend ormai inarrestabile. Nei prossimi mesi, tuttavia, assisteremo a dinamiche differenziate tra grandi imprese, Pmi e Pa.>>.⁹³

Così Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, si è espresso relativamente al presente e all'immediato futuro per quel che riguarda il ricorso alla modalità di lavoro agile.

In riferimento alle grandi imprese, sembra che si andrà verso un consolidamento e un'estensione dello smart working, attraverso modelli che prevedranno un equilibrio tra lavoro in presenza e a distanza che lascerà un forte livello di flessibilità ai lavoratori.

Le Pmi, almeno inizialmente, saranno tentate di effettuare un pieno ritorno, o comunque prevalente, al lavoro in ufficio, soprattutto perché vi è una consolidata abitudine da parte degli imprenditori a preferire un controllo diretto sui propri collaboratori; tuttavia, questa volontà potrebbe scontrarsi fortemente sia con la forte

⁹³ F. BARBIERI, *Da <<agile>> a <<ibrido>>: così sarà il lavoro post-Covid*, 13 ottobre 2021, <https://www.ilsole24ore.com/art/da-agile-ibrido-cosi-sara-lavoro-post-covid-AEM7Ijn>

pressione esercitata dai lavoratori, sia con la difficoltà da parte delle imprese di attrarre e trattenere talenti in mancanza di modelli organizzativi flessibili.

In generale, nel medio termine, l'attenzione alla sostenibilità, oltre che all'efficienza e alla competitività porterà inevitabilmente all'affermarsi del lavoro agile come modalità lavorativa principale.

L'Osservatorio del Politecnico di Milano prevede che il numero di lavoratori in smart working alla fine della pandemia da Covid-19 sarà attorno ai 6 milioni e mezzo, su un totale di circa 18 milioni di lavoratori dipendenti.⁹⁴

I 6 milioni e mezzo che già oggi operano in tal maniera, continueranno anche dopo la fine del periodo emergenziale, seppur con equilibri e tempistiche diverse, sulla base di quelle che sono le esigenze organizzative dell'azienda di riferimento.

Ad esempio, si avranno imprese che ricorreranno a tale modalità per un giorno a settimana, la maggior parte anche fino a tre giorni.

Sulla base delle ultime rilevazioni effettuate sembrerebbe che generalmente ci sia uno spostamento verso un lavoro prevalentemente a distanza; anche se, - si stima che tra un quinquennio circa, - a un lavoratore su due verrà data l'opportunità di lavorare anche a distanza.

⁹⁴ C. CASADEI, *Perché lo smart working fa aumentare le possibilità di lavorare all'estero*, 9 settembre 2021, <https://24plus.ilsole24ore.com/art/perche-smart-working-fa-aumentare-possibilita-lavorare-all-estero-AEzO5Qh>

È già piuttosto evidente, osservando i dati del Politecnico di Milano, una crescita del ricorso allo smart working in quanto oggi si hanno progetti strutturati o informali nell'81%, rispetto al 65,00% del 2019, per le aziende di grande dimensione e nel 53% delle imprese di piccola-media grandezza, contro il 30% del 2019.

Il ricorso al lavoro agile, sempre secondo l'Osservatorio Smart Working, rimarrà o sarà adottato dall'89% delle grandi imprese e dal 35% delle piccole-medie aziende, anche se saranno rispettivamente diverse in termini percentuali le iniziative gestite formalmente ed informalmente.

Infatti, nell'81% delle imprese di grande dimensione, i progetti di smart working verranno mantenuti o gestiti in maniera formale, mentre solamente nell'8% dei casi avverrà un adeguamento attraverso iniziative di tipo informale; invece, nel caso delle aziende di piccola-media grandezza, la situazione è abbastanza differente dal momento in cui solo il 13% di queste faranno ricorso a progetti che verranno mantenuti o gestiti formalmente, mentre il 22% si muoverà attraverso iniziative di natura informale.

Risulta evidente, quindi, come la pandemia abbia accelerato l'evoluzione dei modelli lavorativi verso modalità più intelligenti e flessibili ed abbia modificato le

aspettative di aziende e lavoratori, anche se tuttavia non mancano differenze tra diverse aziende che potrebbero rendere più lenta la rivoluzione in atto.⁹⁵

4.2 LE OCCASIONI DA COGLIERE

Dimensioni aziendali a parte, le imprese che continueranno a fare ricorso alla modalità di lavoro agile saranno parecchie, ma chi guida l'impresa dovrà essere in grado di adottare una nuova cultura aziendale, arrivando ad ottenere un modello organizzativo flessibile e mutevole sulla base delle sfide che vengono poste dall'ambiente di riferimento.

Il compito del manager rimarrà lo stesso, ciò che si modifica è il modo in cui egli si interfaccia con i suoi collaboratori, dal momento in cui viene meno il lavoro “spalla a spalla”, egli dovrà essere una figura sempre più empatica, in grado di usare adeguatamente le nuove tecnologie, eventualmente andando a ridefinire gli assetti organizzativi per esaltare l'energia, lo spirito di iniziativa e il potenziale dei colleghi.

⁹⁵ Redazione ANSA, *PoliMi, smart working in crescita nel post pandemia*, 3 novembre 2021, https://www.ansa.it/sito/notizie/tecnologia/tlc/2021/11/03/polimi-smart-working-in-crescita-nel-post-pandemia_0f4f215c-8c4e-4830-9dec-067d3149dedf.html

Sarà necessario trasmettere fiducia, così come imparare a fidarsi, ascoltare, creare momenti di condivisione, senza stressare i dipendenti ma anzi incoraggiandoli a non essere sempre “connessi”.⁹⁶

L’adozione di una leadership condivisa è fondamentale per l’integrazione tra digitale e reale, tra distanza e prossimità.

Questa si esplicherà attraverso un maggior grado di responsabilizzazione da parte dei collaboratori, ognuno coerentemente con la propria area di competenza, così da mantenere una comunicazione ricca e frequente, anche se in un contesto di smart working è necessario considerare non solo la dimensione virtuale ma anche quella fisica.

Risulta necessario integrare la dimensione umana ed emozionale del rapporto di prossimità con le peculiarità dei rapporti a distanza, sapere ascoltare e dialogare tramite ogni mezzo di comunicazione, far sentire tutti parte di un qualcosa di condiviso anche grazie all’esercizio della delega, dell’empowerment e alla compartecipazione della responsabilità.⁹⁷

⁹⁶ C. CARDARELLO, F. D’AMORA, A. EBREO, A. MARZIALE, A. PATRIZI, *Smart working – Disciplina e scenari*, Giuffrè Francis Lefebvre Editore, Milano, 2021, pp. 194-195.

⁹⁷ M. IANNOTTA, C. MERET, *Flessibilità, coerenza, integrazione: tre leve per una leadership efficace a supporto dello smart working*, 3 luglio 2021, <http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/flessibilita-coerenza-integrazione-tre-leve-per-una-leadership-efficace-a-supporto-dello-smart-working-iannotta-meret/>

Sono i datori di lavoro e i manager a dover indicare la strada dal punto di vista organizzativo, incoraggiando la transizione verso forme più flessibili, non più fondate sulla logica del comando, della gerarchia e della supervisione, ma sulla capacità di delegare, di coinvolgere il personale, di conseguire gli obiettivi.

Ovviamente però la trasformazione e il cambiamento dell'organizzazione passano dalle persone che vi operano all'interno, difatti, il nuovo approccio lavorativo si scosta da quello classico e, di conseguenza, dai suoi elementi più caratteristici, ovvero: l'orario lavorativo e lo spazio fisico dell'ufficio.⁹⁸

Imprese e lavoratori volgeranno verso nuovi equilibri ed utilizzeranno nuove soluzioni per coniugare domanda di esperienza con la domanda di competenze, flessibilità e produttività, attraverso la modifica degli uffici per renderli oltre che più comodi, più coerenti con la volontà di relazionarsi degli operatori, anche tramite l'offerta di spazi di coworking.⁹⁹

Gli spazi di coworking sono uno dei modelli di workplace più fiorenti, in quanto in grado di offrire:

- benefici spaziali e virtuali flessibili a favore degli individui;
- flessibilità d'accesso sulla base dell'orario lavorativo personale;

⁹⁸ N. CARBONARA, R. PELLEGRINO, *LO SMART WORKING – Da pratica sperimentale a nuova normalità*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021, pp. 63.

⁹⁹ M. TESSA, *Smart working: i nuovi trend nel mondo del lavoro*, 19 gennaio 2022, <https://www.wallstreetitalia.com/smart-working-i-nuovi-trend-nel-mondo-del-lavoro/>

- diversità delle funzioni all'interno dello stesso spazio;
- lo scambio delle informazioni e delle conoscenze favorendo lo sviluppo collaborativo;
- un senso di condivisione, di comunità in grado di prevenire il senso di isolamento del lavoratore.¹⁰⁰

Insomma, gli spazi di lavoro condivisi mettono a disposizione di coloro che ne usufruiscono artefatti fisici, servizi e risorse di natura immateriale, come, ad esempio, proprio il senso di comunità che è in grado di svilupparsi al loro interno. Tali spazi sono in grado di sostenere le azioni dei lavoratori, garantendo una gestione equilibrata della collocazione temporale, dell'estensione del tempo e dell'intensità delle loro attività lavorative e non lavorative.¹⁰¹

Un passaggio così importante richiede la consapevolezza ed un'adesione attiva da parte di tutta l'organizzazione, è necessario avere visione e coraggio di coinvolgere le persone a co-progettare e sperimentare nuovi equilibri e modelli.

È importante far sì che si vengano a formare le adeguate condizioni per cui i lavoratori abbiano un apprendimento costante anche quando operano da casa,

¹⁰⁰ A. MIGLIORE, *Beyond Coworking: From Flexible to Hybrid Spaces*, 20 gennaio 2021, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-62167-4_1

¹⁰¹ F. MONTANARI, M. RINALDINI, S. RODIGHIERO, A. M. SCAPOLAN, *Il time crafting negli spazi di coworking* in *STUDI ORGANIZZATIVI*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021, https://www.francoangeli.it/riviste/Scheda_rivista.aspx?IDArticolo=70017

incentivando il confronto e la cooperazione tra team e condividendo la visione, la strategia e gli obiettivi specifici dell'azienda.

Sicuramente un ruolo fondamentale è quello dei responsabili aziendali, che devono necessariamente dotarsi e farsi trasportare da due principi-cardine:¹⁰²

- I) <<*Leadership connessa*>>, è necessario adottare gli strumenti digitali e i dati prodotti per intelaiare relazioni all'interno dell'organizzazione, ascoltare necessità e desideri e tanto altro;
- II) <<*Engagement imprenditoriale*>>, effettuare proposte di valore ai lavoratori che siano in grado di incentivare il loro impegno, di dar peso al loro talento, spronandoli ad esser parte integrante del nuovo modo di lavorare, apportando vantaggi sia a se stessi per il raggiungimento di una work-life balance equilibrata, sia all'organizzazione così da far sì che essa diventi più efficiente ed attrattiva.

Il lavoro agile suggerisce un altro punto di vista relativamente all'organizzazione del lavoro, stimolando una nuova filosofia manageriale orientata a restituire alle persone flessibilità ed autonomia nelle scelte riguardo agli spazi, agli orari e alle

¹⁰² VALORE D, OSSERVATORIO SMART WORKING, *Da smart a blended working*, HarperCollins Italia Editore, Milano, 24 maggio 2021, introduzione.

strumentazioni da usare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.¹⁰³

La gestione dello smart working, insomma, richiede un lavoratore autonomo, responsabile e meritevole di fiducia, e uno spirito manageriale che sia in grado di assicurare il tutto.

La leadership deve tendere a combinare l'orientamento trasformativo, basato sulla vision del leader, con quello partecipativo, orientato al coinvolgimento dei collaboratori, col fine di controllare attentamente il processo di cambiamento indotto dalla tecnologia.¹⁰⁴

Lo sviluppo e la diffusione degli strumenti digitali impattano pesantemente sul cambiamento dei modelli organizzativi e manageriali, la tecnologia funge infatti da crocevia fondamentale per intelaiare le necessarie relazioni e curare le interdipendenze che si formano tra team e posizioni organizzative.

Di conseguenza sarà necessario concentrare l'attenzione sullo sviluppo di modelli comunicativi adeguati, in grado di favorire lo sviluppo di strumenti di comunicazione che permettano il mantenimento dei rapporti e dei contatti a distanza.

¹⁰³ P. BORZ, M. DE BON, *Il futuro già presente dello smart working*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021, pp. 39.

¹⁰⁴ T. TORRE, D. SARTI, *La leadership che cambia: il futuro è nell'e-leadership?*, 3 novembre 2020, <http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/la-leadership-che-cambia-il-futuro-e-nelle-leadership-torre-sarti/>

In sintesi, ciò che viene messo in discussione è l'organizzazione e le consolidate modalità lavorative del Novecento come, ad esempio, il taylorismo e il fordismo, dal momento in cui il nuovo equilibrio sarà tutt'altro che "pre-impostato" e fondato sul rispetto di ferree regole ma volto ad ottenere un nuovo complesso di coordinate spazio-temporali dell'attività lavorativa.

Tutto ruoterà attorno alla persona, il luogo di lavoro sarà dove la persona è, adattandosi alla situazione migliore in funzione dei risultati e delle condizioni contestuali di tipo ambientale, sociale e familiare.¹⁰⁵

È determinante che le imprese effettuino un importante cambiamento nella cultura dell'organizzazione e che questo venga assimilato da ogni componente della stessa, ovvero, persone, procedure, strumenti tecnologici e spazi fisici.

Si tratta di adottare una cultura improntata al cambiamento costante e alla riprogettazione, nonché alla fiducia verso i lavoratori e al lavoro per obiettivi.¹⁰⁶

¹⁰⁵ A. ROSINA, *Serve una visione sistemica affinché lo smart working da ripiego diventi una risorsa*, 11 gennaio 2022,

<https://www.ilsole24ore.com/art/serve-visione-sistemica-affinche-smart-working-ripiego-diventi-risorsa-AEQIXB7>

¹⁰⁶ C. DOSSENA, F. MOCHI, *Smart working: opportunità o minaccia? La parola ai professionisti*, 21 ottobre 2020,

<http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/smart-working-opportunita-o-minaccia-la-parola-ai-professionisti-dossena-mochi/>

4.3 VERSO UN MODELLO IBRIDO?

Ciò che sta avvenendo, maggiormente all'interno delle imprese di grande dimensione, sia nel settore dei servizi che in quello manifatturiero, illustra quella che è ormai una volontà consolidata di avere a che fare con una modalità lavorativa ibrida, volta all'ottenimento di un sempre più maggiore equilibrio, via via che la pandemia da Covid-19 smorza la presa.

Molte sono le imprese che non faranno a meno completamente del lavoro agile utilizzato nel corso dei due anni di pandemia.

Chi guiderà le imprese in modalità ibrida dovrà essere capace di guidare il lavoro in maniera diversa.

Il lavoro in modalità ibrida rappresenterà una nuova normalità; ovviamente, vi sarà chi torna a lavorare in presenza, chi opererà da casa e chi farà entrambe le cose.

Tuttavia, coordinare un'organizzazione in cui si ha chi lavora da remoto e chi in ufficio rappresenterà la nuova sfida che aspetta le imprese.

Il che richiede un cambiamento della mentalità e della cultura organizzativa, in quanto, - la supervisione del lavoratore non avverrà più in maniera diretta.

I capi dovranno modificare il loro modus operandi, così la ridefinizione dei principi organizzativi porterà a far prevalere la fiducia sul rapporto di autorità.

<<Dividere, per esempio le attività tra chi lavora da casa e chi in ufficio e soprattutto aiutare le persone a lavorare in un modello ibrido, decidere un'agenda quotidiana, fissare le scadenze, saper cambiare in fretta se la strada seguita è sbagliata. La cosa

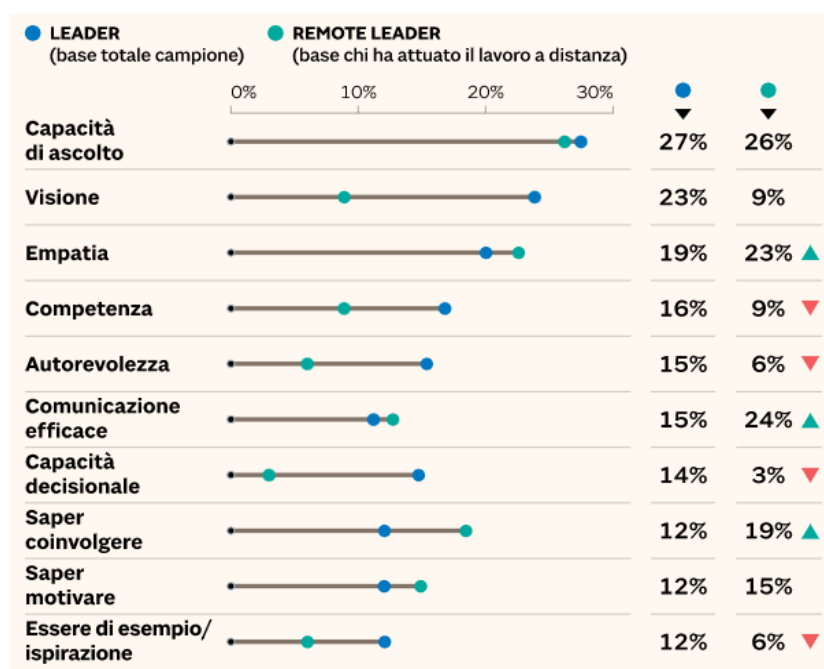
più banale è assicurare a tutti, nessuno escluso, le giuste tecnologie. Se il lavoro non è ben organizzato, c'è il rischio che le persone, soprattutto i nuovi assunti, si perdano>>, afferma Tommaso Mainini, managing director di Page Group Italia.¹⁰⁷ Risulterà necessario stabilire dei momenti di incontro, in cui avvenga il confronto, che è una componente essenziale per un'impresa volta allo sviluppo e alla crescita. Difatti, il senso di appartenenza all'impresa risulta importante ed è utile, anche con gli operatori da remoto, stabilire quanti più contatti possibili per trasmettere loro quelli che sono i valori dell'impresa affinché essi non si sentano esclusi. Nel 2022, stando a quanto riportato dall'indagine "Trends & Salary Survey 2021" di Randstad Italia, i cui risultati sono analizzati da Casadei, circa 2 imprese su 3 proseguiranno con l'utilizzo del lavoro a distanza. Sarà importante che non solo i lavoratori si esercitino e si abituino al lavoro da remoto, ma anche la leadership, attraverso lo sviluppo di nuove competenze da parte dei manager.

¹⁰⁷ B. ARDÙ, *Da casa si lavora due ore e mezzo in più al giorno. Nel futuro "ibrido" i capi dovranno evitare l'esaurimento digitale dei dipendenti*, 26 settembre 2021, https://www.repubblica.it/economia/miojob/lavoro/2021/09/26/news/con_il_lavoro_ibrido_non_se_rivono_capi_ma_remote_leader_-318946886/

<<Per adattarsi e avere successo in questa nuova normalità i manager devono essere “remote leader”, cioè leader capaci non soltanto di essere dei “capi” ma soprattutto di prendersi cura delle persone che guidano, in presenza e a distanza>>. ¹⁰⁸

È fuori da ogni dubbio che il futuro ibrido influenzerà soprattutto lo stile di leadership adottato dalle imprese.

Figura 5: Caratteristiche del “remote leader” nel modello ibrido



Fonte: Trends & Salary Survey 2021, 2021,

<https://24plus.ilsole24ore.com/art/le-soft-skills-tempo-smart-working-prim0-ascoltare-e-poi-comunicare-AEM8Hli>

¹⁰⁸ C. CASADEI, *Le soft skills al tempo dello smart working? Primo ascoltare e poi comunicare*, 13 ottobre 2021,

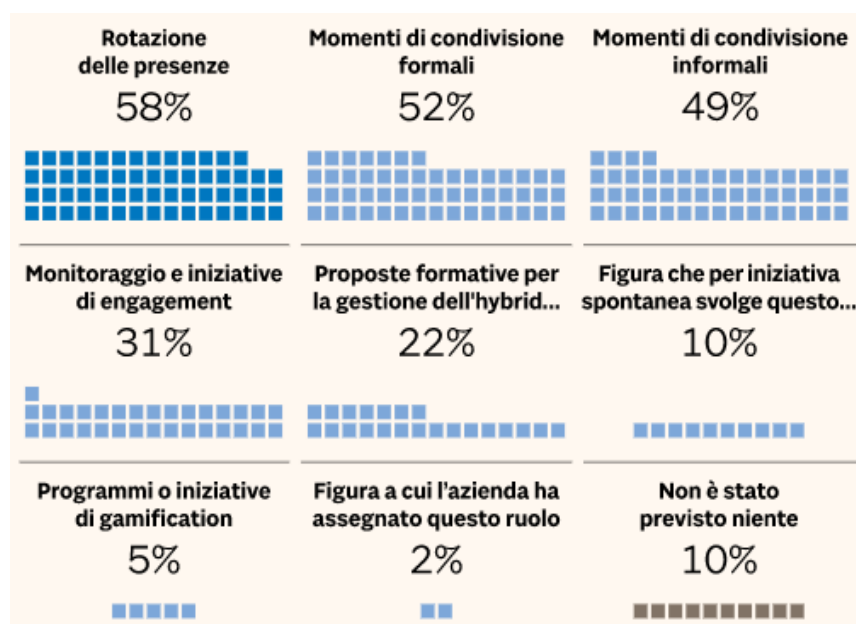
<https://24plus.ilsole24ore.com/art/le-soft-skills-tempo-smart-working-prim0-ascoltare-e-poi-comunicare-AEM8Hli>

Il cosiddetto “remote leader” deve dimostrare una capacità di ascolto, di empatia e di comunicazione di gran lunga superiori rispetto a quelle dimostrate tradizionalmente, basate principalmente su capacità di visione o autorevolezza.

Più di prima risultano fondamentali le capacità di comunicare in maniera efficace, di integrazione dei collaboratori, di gestire e pianificare, ma soprattutto, di creare rapporti basati sulla fiducia e di misurare del risultato conseguito.

Di conseguenza, sono diverse le iniziative messe in campo come ci mostra la seguente figura.

Figura 6: Iniziative dei remote leader



Fonte: Trends & Salary Survey 2021, 2021,

<https://24plus.ilsole24ore.com/art/le-soft-skills-tempo-smart-working-prim-ascoltare-e-poi-comunicare-AEM8Hli>

In sintesi, il modello ibrido consiste in un'organizzazione del lavoro in cui le persone che operano all'interno dell'impresa possono lavorare dentro un ufficio o in un qualsiasi altro posto sulla base delle proprie esigenze organizzative, personali e sociali.

È necessario andare incontro alle esigenze personali fornendo più flessibilità, per cui il cambiamento della cultura organizzativa svolgerà un ruolo basilare, in quanto dovrà protendersi sempre più verso l'instaurazione di rapporti di fiducia, l'adozione di un approccio atto alla comunicazione, all'incoraggiamento e alla disponibilità nei confronti dei lavoratori.

Altro aspetto di grande importanza riguarda la gestione degli spazi, dal momento in cui non sarà più possibile pensare a delle postazioni di lavoro fisse ed assegnate.

Il futuro prevede postazioni libere, non più luoghi lavorativi rigidi, bensì degli spazi da condividere in cui poter scambiare, interagire, incontrare.

Un modello in grado di garantire alternanza tra lavoro in sede e lavoro da remoto potrà tornare utile in termini di miglioramento dell'engagement, impattando positivamente sul benessere dei lavoratori.¹⁰⁹

¹⁰⁹ C. CARDARELLO, F. D'AMORA, A. EBREO, A. MARZIALE, A. PATRIZI, *Smart working – Disciplina e scenari*, Giuffrè Francis Lefebvre Editore, Milano, 2021, pp. 199.

La predisposizione di spazi condivisi passa dalla volontà di voler animare i luoghi, valorizzando le capacità e la creatività delle persone che vi andranno a lavorare.

In tal modo si andrà ad occupare uno spazio, non solo perché “va occupato” in quanto luogo di lavoro, ma perché si avrà come una sorta di spinta spontanea dettata dalla dinamicità che quello spazio offre.

Si tratta di una sfida molto importante, dal momento in cui il livello italiano di engagement è il più basso di tutto l’occidente, in quanto solo il 5% degli italiani ama il lavoro che fa, contro il 15% della media dei paesi occidentali.¹¹⁰

Basti pensare che raddoppiando l’engagement, si otterrebbe un valore 20 volte superiore al risparmio che si genera dall’utilizzo in comune dello spazio, infatti, l’obbiettivo sarà stimolare le persone, il loro coinvolgimento in modo tale da ottenere anche una maggiore produttività.

È fondamentale per questo creare condizioni tali che le persone siano in grado di incontrarsi senza difficoltà per scambiare conoscenze ed informazioni, aggiornandosi reciprocamente.

¹¹⁰ M. BENTIVOGLI, D. DI FAUSTO, *Perché serve una rivoluzione dello spazio per cambiare il modo di lavorare*, 8 novembre 2021, <https://24plus.ilsole24ore.com/art/perche-serve-rivoluzione-spazio-cambiare-modo-lavorare-AEq0vas>

Si evince quanto risulti ancora fondamentale la componente fisica per le relazioni interaziendali, anche grazie ai dati che pervengono da un'indagine di Citrix, soprattutto sulla base di due specifici indicatori:

- il 72% degli intervistati afferma che risulta indispensabile che l'inserimento di nuovi colleghi avvenga in ufficio;
- il 50% prediligerebbe interfacciarsi dal vivo con le figure corrispondenti alle risorse umane.¹¹¹

Di conseguenza l'ufficio inteso come luogo fisico è destinato a non scomparire, tutt'altro, anche se sarà inevitabilmente oggetto di un percorso evolutivo all'insegna della flessibilità.

Si torna, dunque, a sottolineare l'importanza per le aziende di avere a disposizione degli ambienti utili alla stimolazione della creatività, anche grazie all'utilizzo delle tecnologie digitali, infatti, il 37% degli intervistati dell'indagine citata in precedenza crede nell'opportunità di progettare ambienti appositi per favorire le riunioni virtuali.

Tutto ciò dovrà avvenire considerando il benessere psico-fisico dei lavoratori, quindi evidenziando l'importanza della sfera sociale, sottolineando quanto sia

¹¹¹ G. RUSCONI, *Co-working e training: la dimensione sociale dell'ufficio è irrinunciabile*, 30 novembre 2021,

<https://www.ilsole24ore.com/art/co-working-e-training-dimensione-sociale-dell-ufficio-e-irrinunciabile-AEpwIVo>

fondamentale rendere disponibili dei momenti di scambio (anche in presenza) tra colleghi e con il team delle risorse umane.

<<Nel paradigma del lavoro ibrido, spazio fisico e spazio digitale costituiscono un unico continuum e la ricerca ha dimostrato che per cogliere tutte le opportunità ad esso associate le persone devono avere a disposizione gli strumenti adatti, perché accanto al benessere fisico e mentale esiste un benessere digitale, di cui non dobbiamo sottovalutare l'importanza>>, afferma Fabio Luinetti, Contry Manager di Citrix Italia.

Il futuro delle aziende sembra dipendere principalmente dalla capacità di mettere a disposizione spazi fisici e digitali non solo a misura di business, ma anche di persona e benessere, di conseguenza, ne va della capacità di attrarre talenti e della qualità delle performance.

CONCLUSIONI

Giunti alla fine del lavoro è plausibile concludere che le imprese si stanno attrezzando per operare sia in presenza che a distanza, in quanto è impossibile non evidenziare i benefici apportati dall'utilizzo dello smart working, come è altrettanto complesso immaginare una realtà aziendale completamente priva della componente fisica.

Alla luce delle riflessioni svolte nel corso dell'elaborato, soprattutto nell'ultimo capitolo, il modello ibrido sarà parte integrante di quella che sta pian piano divenendo, anche e soprattutto per via dello scoppio della pandemia mondiale da Covid-19, la nuova normalità, dove l'organizzazione sembra incamminarsi verso maggiori gradi di flessibilità alle specifiche esigenze.

Una cultura organizzativa rinnovata, orientata al raggiungimento degli obiettivi aziendali ed al cliente, rappresenta la base per poter garantire un sistema in cui le persone possano sentirsi parte integrante dell'organizzazione, attraverso la possibilità di operare con una maggiore autonomia ed una maggiore flessibilità, ad esempio, in termini di scelta sul come suddividere il proprio tempo tra vita professionale e privata, di decidere se adempiere ai propri compiti dall'ufficio in azienda, da casa oppure in appositi spazi di coworking.

Tutto ciò risulta possibile attraverso l'adozione di una filosofia manageriale volta a cogliere le opportunità date dalle nuove condizioni del lavoro, accentuate dall'avvento dell'emergenza epidemiologica.

Insomma, l'azienda, ora più che mai, dovrà far leva sulla coesione della propria organizzazione e sulla qualità delle relazioni interpersonali fra tutti i suoi membri.

BIBLIOGRAFIA

AMATO R., *Smart working, la maggioranza dei lavoratori vuole continuare. La Cisl: "Ora accordi collettivi"*, 27 luglio 2021,

https://www.repubblica.it/economia/2021/07/27/news/smart_working_benaglia_le_gge_97_va_riformata_ora_accordi_collettivi_-311964667/

ANGELICI M., PROFETA P., *Smart working: Work flexibility without constraints*, 2020

ARDÙ B., *Da casa si lavora due ore e mezzo in più al giorno. Nel futuro "ibrido" i capi dovranno evitare l'esaurimento digitale dei dipendenti*, 26 settembre 2021,

https://www.repubblica.it/economia/miojob/lavoro/2021/09/26/news/con_il_lavoro_ibrido_non_servono_capi_ma_remote_leader_-318946886/

BARBIERI F., *Da <<agile>> a <<ibrido>>: così sarà il lavoro post-Covid*, 13 ottobre 2021,

<https://www.ilsole24ore.com/art/da-agile-ibrido-cosi-sara-lavoro-post-covid-AEM7Ijn>

BARBIERI F., *La digitalizzazione funziona se è a misura dei dipendenti*, 13 ottobre 2021,

<https://www.ilsole24ore.com/art/la-digitalizzazione-funziona-se-e-misura-dipendenti-AEAzwin>

BARBIERI F., *Smart working, quanto risparmiano davvero aziende e lavoratori?*, 23 novembre 2021,

<https://24plus.ilsole24ore.com/art/smart-working-quanto-risparmiano-davvero-aziende-e-lavoratori-AD08u9r>

BARONE N., *Piace lo smart working, crescita del 60% nel 2017*, 12 dicembre 2017,

<https://www.ilsole24ore.com/art/piace-smart-working-crescita-60percento-2017-AEgLR8QD>

BENTIVOGLI M., DI FAUSTO D., *Perché serve una rivoluzione dello spazio per cambiare il modo di lavorare*, 8 novembre 2021,

<https://24plus.ilsole24ore.com/art/perche-serve-rivoluzione-spazio-cambiare-modo-lavorare-AEq0vas>

BIONDI A., *Digitale, l'Italia risale nella classifica europea: progressi sulle reti, ritardi nelle competenze*, 13 novembre 2021,

<https://www.ilsole24ore.com/art/digitale-l-italia-risale-classifica-europea-progressi-reti-ritardi-competenze-AEBMNdW>

BLACKQWELL J., *Smartworking: a definitive report on today smarter ways of working*, JBA, 2008,

https://officepod.co.uk/files/smartworking_report.pdf

BORZ P., DE BON M., *Il futuro già presente dello smart working*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021

BOTTINI A., *La legge esclude vincoli di orario e luogo. Non è il vecchio <<telelavoro>>*, 31 maggio 2021,
<https://www.ilsole24ore.com/art/la-legge-esclude-vincoli-orario-e-luogo-non-e-vecchio-telelavoro-AE6DPPM>

BOTTINI A., *Modalità operativa con accordo scritto e preavviso di recesso*, 26 maggio 2017,
<https://www.ilsole24ore.com/art/modalita-operativa-accordo-scritto-e-preavviso-recesso-AEFxNIOB>

BRUSAMOLINO L., *LO SMART WORKING COMINCIA DALL'UFFICIO - Gli spazi di lavoro nel modello ibrido*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021

CAPOFERRO P., *Smart working: che cos'è, a cosa serve, perché è importante per il business*, 8 novembre 2021,
<https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-che-cos-e-a-cosa-serve-e-perche-e-cosi-importante-per-il-business/>

CARBONARA N., PELLEGRINO R., *LO SMART WORKING – Da pratica sperimentale a nuova normalità*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021

CARDARELLO C., D'AMORA F., EBREO A., MARZIALE A., PATRIZI A., *Smart working – Disciplina e scenari*, Giuffrè Francis Lefebvre Editore, Milano, 2021

CASADEI C., *Gli smart worker sono (e saranno) più di 5 milioni, si fanno avanti anche Pa e Pmi*, 3 novembre 2020,

<https://www.ilsole24ore.com/art/gli-smart-worker-sono-e-saranno-piu-5-milioni-si-fanno-avanti-anche-pa-e-pmi-ADPxPvz>

CASADEI C., *Il Covid ci lascerà con 4,3 milioni di smart worker. Così si preparano le imprese*, 4 novembre 2021,

<https://24plus.ilsole24ore.com/art/il-covid-ci-lascera-43-milioni-smart-worker-cosi-si-preparano-imprese-AEQNwFu>

CASADEI C., *In ufficio? Solo quando serve, la gestione da remoto supera il nodo della produttività*, 19 gennaio 2022,

<https://www.ilsole24ore.com/art/in-ufficio-solo-quando-serve-gestione-remoto-supera-nodo-produttivita-AE0ofw8>

CASADEI C., *Lavoro, i benefit del futuro? Ferie, smart working e tempo libero*, 17 dicembre 2021,

<https://24plus.ilsole24ore.com/art/lavoro-benefit-futuro-ferie-smart-working-e-tempo-libero-AEekGcx>

CASADEI C., *Le soft skills al tempo dello smart working? Primo ascoltare e poi comunicare*, 13 ottobre 2021,

<https://24plus.ilsole24ore.com/art/le-soft-skills-tempo-smart-working-primo-ascoltare-e-poi-comunicare-AEM8Hli>

CASADEI C., *Perché lo smart working fa aumentare le possibilità di lavorare all'estero*, 9 settembre 2021,

<https://24plus.ilsole24ore.com/art/perche-smart-working-fa-aumentare-possibilita-lavorare-all-estero-AEzO5Qh>

CATALDI V., PARISE V., *Smart working, una nuova normalità? Le sfide per il post-pandemia*, 21 aprile 2021,

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/smart-working-una-nuova-normalita-le-sfide-per-il-post-pandemia/>

CATTURI G., *Potere aziendale, pandemia e smart working*, 2021,

https://www.sidrea.it/wp-content/uploads/2021/07/MC2021.SU2_1_CATTURI.pdf

CIACIA C., *Lo smart working prima e dopo la pandemia: nuovi modelli di lavoro per non tornare indietro*, 19 novembre 2021,

<https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/lo-smart-working-prima-e-dopo-la-pandemia-nuovi-modelli-di-lavoro-per-non-tornare-indietro/>

CONTARDI F., *Le aziende devono guardare i risultati raggiunti e non il tempo speso in ufficio*, 30 settembre 2021,

<https://www.ilsole24ore.com/art/le-aziende-devono-guardare-risultati-raggiunti-e-non-tempo-speso-ufficio-AEJdrbO>

DE MASI D., *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligente*, Marsilio Editori, Venezia, 2020

DI PALMA S., *Il workshop che insegna a collaborare a distanza*, 6 dicembre 2021, https://www.repubblica.it/dossier/economia/lavoro-le-relazioni-al-centro/2021/12/06/news/il_workshop_che_insegna_a_collaborare_a_distanza-328793183/

DOSSENA C., MOCHI F., *Smart working: opportunità o minaccia? La parola ai professionisti*, 21 ottobre 2020, <http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/smart-working-opportunita-o-minaccia-la-parola-ai-professionisti-dossena-mochi/>

FARINAZZO A., *Il lavoro agile (smart working), il telelavoro e la sicurezza sul lavoro*, 7 maggio 2021, <https://www.uilmnazionale.it/fabbricasocieta/2021/05/07/il-lavoro-agile-smart-working-il-telelavoro-e-la-sicurezza-sul-lavoro/>

FILOSA G., *Le parole e i concetti del lavoro che cambia*, ottobre/novembre/dicembre 2020, https://oa.inapp.org/bitstream/handle/20.500.12916/867/INAPP_Filosa_IV_Rivoluzione_Industriale_Al_Tempo_Del_Covid_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

FLORIS M., UCCELLO S., *Lavoro agile 2.0: più casa o più presenza? Come cambierà lo smart working*, 19 ottobre 2021,
<https://www.ilsole24ore.com/art/lavoro-agile-20-piu-casa-o-piu-presenza-come-cambiera-smart-working-AEmGmsp>

GALBUSERA S., *Lo smart working tra disciplina emergenziale e disciplina ordinaria*, 24 giugno 2021,
<https://www.camaco.es.it/2021/06/24/lo-smart-working-tra-disciplina-emergenziale-e-disciplina-ordinaria/>

GARAU C., *Diritto alle ferie per i lavoratori in smart-working: come funziona*, 4 giugno 2021,
<https://www.lavoroediritti.com/abclavoro/diritto-ferie-lavoratori-smart-working>

Gazzetta Ufficiale, *Art. 18, comma 1-2, legge 22 maggio 2017, n.81*, GU Serie Generale n.135 del 13 giugno 2017

Gazzetta Ufficiale, *Art. 20, comma 1-2, legge 22 maggio 2017, n.81*, GU Serie Generale n.135 del 13 giugno 2017

Gazzetta Ufficiale, *Art. 22, comma 1-2, legge 22 maggio 2017, n. 81*, GU Serie Generale n.135 del 13 giugno 2017

IANNOTTA M., MERET C., *Flessibilità, coerenza, integrazione: tre leve per una leadership efficace a supporto dello smart working*, 3 luglio 2021,
<http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/flessibilita-coerenza-integrazione-tre-leve-per-una-leadership-efficace-a-supporto-dello-smart-working-iannotta-meret/>

IMPERATORI B., *Si fa presto a dire Smart! È un tema di (ri)organizzazione del lavoro*, 10 giugno 2020,
<https://www.ilsole24ore.com/art/si-fa-presto-dire-smart-e-tema-riorganizzazione-lavoro-ADZCYaQ>

Legge 22 maggio 2017, n. 81, Gazzetta ufficiale, GU Serie Generale n.135 del 13 giugno 2017

LODI E., MANGANO P., ZAMMITTI A., MARTÌNEZ A. M., *Smart working and Well-Being before and during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review*, 26 novembre 2021,
<https://www.mdpi.com/2254-9625/11/4/108/htm>

MADINI E., *Quali sono i passi da seguire quando si affronta un progetto di Smart Working?*, 5 maggio 2016,
<https://www.digital4.biz/hr/smart-working/quali-sono-i-passi-da-seguire-quando-si-affronta-un-progetto-di-smart-working/>

MANCA G., *Smart working, come lavorare legando gli incentivi agli obiettivi raggiunti?*, 26 gennaio 2022,
<https://alleyoop.ilsole24ore.com/2022/01/26/lavoro-agile-il-nodo-della-performance/>

MAZZANI C., *Smart working nelle aziende italiane, tutti i dati dell'Osservatorio 2018*, 20 novembre 2018,

<https://www.zerounoweb.it/smart-working/smart-working-nelle-aziende-italiane-tutti-i-dati-dellosservatorio-2018/>

MIGLIORE A., *Beyond Coworking: From Flexible to Hybrid Spaces*, 20 gennaio 2021,

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-62167-4_1

MONTANARI F., RINALDINI M., RODIGHIERO S., SCAPOLAN A.M., *Il time crafting negli spazi di coworking in STUDI ORGANIZZATIVI*, FrancoAngeli Editore, Milano, 2021,

https://www.francoangeli.it/riviste/Scheda_rivista.aspx?IDArticolo=70017

NEIROTTI P., PAOLUCCI E., SECCI D., *Smart working, come gestire i nuovi equilibri al termine della pandemia: le sfide*, 22 marzo 2021,

https://www.agendadigitale.eu/cultura-digitale/smart-working-come-gestire-i-nuovi-equilibri-al-termine-della-pandemia-le-sfide/#Le_sfide_per_il_management

OLDMAN T., *White Paper. Smarter working – the New Competitive Advantage*, 2012,

https://www.techdata.ca/plantronics/files/PLANTRONICS_Smarter_Working_White_Paper_OK.pdf

QUERZÈ R., *La produttività cresce con la pandemia (grazie a smart working e digitale): i dati*, 13 dicembre 2021,
https://www.corriere.it/economia/lavoro/21_dicembre_13/produttivita-cresce-la-pandemia-grazie-smart-working-digitale-dati-843846a8-5c28-11ec-bffd-a5b591fe54d1.shtml

REEVES B., *Virtual Worlds, Real Leaders*, 2007,
https://www.ibm.com/ibm/files/L668029W94664H98/ibm_gio_gaming_report.pdf

ROSINA A., *Serve una visione sistemica affinché lo smart working da ripiego diventi una risorsa*, 11 gennaio 2022,
<https://www.ilsole24ore.com/art/serve-visione-sistemica-affinche-smart-working-ripiego-diventi-risorsa-AEQIXB7>

RUSCONI G., *Co-working e training: la dimensione sociale dell'ufficio è irrinunciabile*, 30 novembre 2021,
<https://www.ilsole24ore.com/art/co-working-e-training-dimensione-sociale-dell-ufficio-e-irrinunciabile-AEpwIVo>

RUSCONI G., *Il work life balance tra aspettative di stipendio e flessibilità dell'orario*, 5 luglio 2021,
<https://www.ilsole24ore.com/art/il-work-life-balance-aspettative-stipendio-e-flessibilita-dell-orario-AE5AC1L>

RUSCONI G., *Sperimentazione, testing, leadership: il business model post pandemia*, 16 dicembre 2021,

<https://www.ilsole24ore.com/art/sperimentazione-testing-leadership-business-model-post-pandemia-AEeJwQz>

SARTI D., TORRE T., *La leadership che cambia: il futuro è nell'e-leadership?*, 3 novembre 2020,

<http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/la-leadership-che-cambia-il-futuro-e-nelle-leadership-torre-sarti/>

SPAGNUOLO N., *Un anno di pandemia e le lezioni imparate con lo smart working*, 18 marzo 2021,

<https://www.ilsole24ore.com/art/un-anno-pandemia-e-lezioni-imparate-lo-smart-working-ADI9iERB>

TESSA M., *Smart working: i nuovi trend nel mondo del lavoro*, 19 gennaio 2022,

<https://www.wallstreetitalia.com/smart-working-i-nuovi-trend-nel-mondo-del-lavoro/>

TUCCI C., *Smart working semplificato, arriva la proroga fino al 31 dicembre*, 23 maggio 2021,

<https://www.ilsole24ore.com/art/smart-working-semplificato-arriva-proroga-31-dicembre-AERe7FL>

UVA V., *Lo smart working piace anche ai professionisti, il 40% va oltre l'emergenza*, 22 dicembre 2021,

<https://www.ilsole24ore.com/art/lo-smart-working-piace-anche-professionisti-40per cento-va-oltre-l-emergenza-AE0AQB3>

SITOGRAFIA

Chartered Institute of Personnel and Development, *Smart working. The impact of work organisation and job design*, Marzo 2008,

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5025500/mod_resource/content/2/Smart%20working.pdf

Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, *Gli italiani e il lavoro dopo la grande emergenza*, 27 aprile 2021,

https://www.consulentidellavoro.it/files/PDF/2021/AnalisiStatistiche/20210427_Italiani-e-lavoro-dopo-la-grande-emergenza.pdf

Istat, *SITUAZIONE E PROSPETTIVE DELLE IMPRESE NELL'EMERGENZA SANITARIA COVID-19*, 14 dicembre 2020,

<https://www.istat.it/it/files//2020/12/REPORT-COVID-IMPRESA-DICEMBRE.pdf>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Smart working*,

<https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>

Optimamente, *Smart working e sicurezza sul lavoro da casa*, 8 settembre 2020,

https://www.ansa.it/pressrelease/lifestyle/2020/09/08/smart-working-e-sicurezza-sul-lavoro-da-casa_3367cdf5-98e0-4b45-b508-0caee65d2975.html

Osservatorio Smart Working 2021: lavoro ibrido per oltre 4 milioni di persone nel post pandemia, 3 novembre 2021,

<https://www.digital4.biz/hr/smart-working/osservatorio-smart-working-2021-lavoro-ibrido-per-oltre-4-milioni-di-persone-nel-post-pandemia/>

Osservatorio Smart Working, *Smart working in Italia: dati, numeri e trend post-pandemia*, 3 novembre 2021,

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa//smart-working-italia-numeri-trend>

Osservatorio Smart Working, *Lo smart working durante l'emergenza Covid-19 e il punto di vista dei lavoratori*, 10 settembre 2020,

https://osswestorageecom.blob.core.windows.net/product-assets/Ita/Report/4000573/Lo%20Smart%20Working%20durante%20l%E2%80%99emergenza%20COVID-19%20e%20il%20punto%20di%20vista%20dei%20lavoratori%20v2_sku_4000573.pdf?sv=2018-03-28&sr=b&sig=898y3BzWBxeJuAT4HW6Y5LMNqae2BJi%2B3diJUC8vmkM%3D&se=2022-01-25T11:30:37Z&sp=r

OSSERVATORIO SMART WORKING, VALORE D, *Da smart a blended working*, HarperCollins Italia Editore, Milano, 24 maggio 2021, introduzione

Redazione ANSA, *Cisco, nel 'new normal' serve una solida cultura aziendale*, 20 aprile 2021,

https://www.ansa.it/industry_4_0/notizie/news/2021/04/20/cisco-nel-new-normal-serve-una-solida-cultura-aziendale_78608ac2-21e0-418f-8c7c-9699586f12fa.html

Redazione ANSA, *PoliMi, smart working in crescita nel post pandemia*, 3 novembre 2021,

https://www.ansa.it/sito/notizie/tecnologia/tlc/2021/11/03/polimi-smart-working-in-crescita-nel-post-pandemia_0f4f215c-8c4e-4830-9dec-067d3149dedf.html

Redazione Millionaire, *Smart working in crescita nel post pandemia: resterà in 9 grandi aziende su 10*, 3 novembre 2021,

<https://www.millionaire.it/smart-working-in-crescita-nel-post-pandemia-resterà-in-9-grandi-aziende-su-10/>

Redazione Millionaire, *Smart working, per due imprese su tre proseguirà anche nel 2022*, 23 settembre 2021,

<https://www.millionaire.it/smart-working-per-due-imprese-su-tre-proseguirà-anche-nel-2022/>

Report LinkedIn Italia, *Tornare a lavorare in ufficio, sei pro o contro? Metà degli italiani vuole il modello ibrido*, 8 ottobre 2021,

https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/societa_diritti/2021/10/06/tornare-a-lavorare-in-ufficio-sei-pro-o-contro-meta-degli-italiani-vuole-il-modello-ibrido_52a12285-f810-40f5-a824-d410ff850fad.html

Smart working e smart manager: evoluzione della cultura aziendale, 9 giugno 2021,

<https://www.huffingtonpost.it/entry/smart-working-e-smart-manager-evoluzione-della-cultura-aziendale-it-60c06171e4b059c73bd37329/>

Smart working, la rivoluzione del mondo del lavoro passa dalla tecnologia, 10 dicembre 2020,

https://www.repubblica.it/native/tecnologia/2020/12/03/news/smart_working_la_rivoluzione_del_mondo_del_lavoro_passa_dalla_tecnologia-276900881/