



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

**LO SMART WORKING DURANTE E DOPO
LA PANDEMIA: UN’INDAGINE SU ALCUNE
IMPRESE COOPERATIVE**

SMART WORKING DURING AND AFTER THE PANDEMIC: A
SURVEY OF SOME COOPERATIVE ENTERPRISES

Relatore: Chiar.mo
Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:
Serena Caponi

Anno Accademico 2020 – 2021

Indice

Introduzione	- 1 -
Capitolo 1.....	- 4 -
Il passaggio dal telelavoro allo smart working	- 4 -
1.1 Il Telelavoro	- 4 -
1.1.1 Definizione e riferimenti normativi	- 4 -
1.1.2 Diffusione del telelavoro	- 8 -
1.2 Le origini dello smart working	- 10 -
1.3 La legge sul lavoro agile.....	- 14 -
1.4 Differenze tra telelavoro e smart working	- 20 -
1.5 Lo sviluppo dello smart working.....	- 22 -
1.5.1 Prime forme di applicazione della legge sul lavoro agile	- 22 -
1.5.2 Vantaggi e criticità riscontrate	- 29 -
1.5.3 L'e-leadership	- 39 -
1.5.4 Gli Smart Work Center	- 41 -
Capitolo 2.....	- 46 -
Lo sviluppo dello smart working durante la crisi pandemica.....	- 46 -
2.1 Riferimenti normativi	- 46 -
2.2 La diffusione dello “smart working”	- 58 -
2.3 Analisi e riflessioni in tempo di pandemia	- 60 -
2.3.1 Tecnologia e formazione.....	- 60 -

2.3.2 Opportunità e limiti dei cambiamenti organizzativi introdotti dalla pandemia	- 63 -
2.3.3 Studi condotti durante il periodo emergenziale	- 71 -
2.4 Smart working o telelavoro?	- 76 -
2.5 Prospettive future.....	- 78 -
Capitolo 3.....	- 90 -
Le cooperative.....	- 90 -
3.1 La normativa di riferimento.....	- 90 -
3.2 Caratteri salienti delle cooperative	- 93 -
3.2.1 Diffusione e principi fondanti	- 93 -
3.2.2 Alcune peculiarità della struttura e del funzionamento.....	- 102 -
Capitolo 4.....	- 109 -
L'esperienza di tre cooperative sociali a confronto	- 109 -
4.1 Metodologia utilizzata	- 109 -
4.2 Solaris	- 111 -
4.3 Spazio Elle.....	- 122 -
4.4 Il Faro	- 128 -
4.5 Confronto tra cooperative.....	- 132 -
Conclusioni	- 137 -
Bibliografia	- 142 -
Allegato.....	- 147 -

Introduzione

Questo lavoro, partendo dall'evoluzione dello smart working nel tempo e analizzandone le caratteristiche peculiari, vuole arrivare a formulare delle riflessioni sull'applicabilità futura dello stesso. In particolare, si è andato ad analizzare il contesto delle cooperative sociali, poco studiato dal punto di vista dello smart working.

La tesi si compone di una prima parte, che accoglie i risultati della ricerca bibliografica sul tema del lavoro agile, e da una seconda parte nella quale sono presentati i risultati di un'analisi multi-caso relativa a tre cooperative sociali. La ricerca bibliografica ha previsto la consultazione di diversi articoli pubblicati su riviste scientifiche selezionati tramite Google Scholar ed ESSPER. Inoltre, la parte normativa è derivata dalla diretta consultazione della Gazzetta Ufficiale tramite l'uso di "Normattiva" (archivio degli atti normativi numerati in versione "vigente" e "multivigente"). L'analisi delle cooperative è stata attuata tramite interviste semi-strutturate. I soggetti intervistati sono stati scelti dalla cooperativa in quanto considerati più idonei a trattare l'argomento dello smart working in base al ruolo ricoperto. Vista la varietà delle cooperative, l'analisi multi-caso permette una visione più ampia del contesto pur mantenendo la profondità di analisi della singola realtà aziendale.

Il primo capitolo è dedicato alla disamina delle caratteristiche peculiari del telelavoro e dello smart working in epoca pre-pandemica. Dopo aver analizzato i tratti principali della legislazione relativa al telelavoro e le caratteristiche della diffusione dello stesso, vengono trattati l'origine dello smart working e la normativa di riferimento con una particolare attenzione per la legge n. 81 del 2017. Si mettono poi in evidenza le differenze che permettono di distinguere il lavoro agile dal telelavoro per continuare la trattazione esaminando lo sviluppo

dello smart working. A tal proposito vengono studiate le prime forme di applicazione della legge sul lavoro agile che possono portare a delle considerazioni in merito ai pro e ai contro verificatisi. Si pone inoltre l'attenzione sui temi dell'e-leadership e degli smart work centers che sono importanti per lo sviluppo dello smart working.

Il secondo capitolo vuole invece esaminare quanto accaduto durante il periodo pandemico. Si cerca di proporre un'analisi organica ed ordinata della ricca normativa prodotta in merito al lavoro agile durante il periodo emergenziale. Lo smart working è diventato la modalità preferibile di svolgimento dell'attività lavorativa e sono state concesse numerose semplificazioni in merito alla sua applicazione. Sono presentati dati in merito alla diffusione dello "smart working" durante tale periodo riportando le difficoltà e i vantaggi riscontrati. In base a tali dati si va a definire se quanto vissuto nel periodo di chiusura è realmente smart working o se consiste maggiormente in telelavoro. Il capitolo si conclude con delle riflessioni relative all'applicazione dello smart working al termine del Covid in base anche a dati emersi da diverse ricerche sviluppate durante la pandemia.

Il terzo capitolo vuole illustrare brevemente la normativa di riferimento delle cooperative sociali e i tratti peculiari delle stesse al fine di introdurre il successivo studio dei casi. La norma presa in considerazione è la legge n. 381 del 1991. Vengono inoltre presentati i principi fondanti e la diffusione delle cooperative oltre ad alcuni caratteri specifici della struttura organizzativa. Sono riportate anche le esigue informazioni trovate in merito allo smart working nelle cooperative.

Il quarto capitolo consiste in un'analisi multi-caso effettuata su tre cooperative sociali con lo scopo di andare ad individuare l'applicazione dello smart working nelle stesse in periodo pre-pandemico, pandemico e post pandemico. Viene presentata la metodologia di indagine e sono riportate le domande che hanno costituito da traccia per indagare il tema dello smart working. I paragrafi

successivi sono dedicati allo studio delle singole cooperative Solaris, Spazio Elle ed Il Faro che vengono messe a confronto nell'ultima parte dell'elaborato. La conoscenza del vissuto di tali cooperative in merito allo smart working permette di toccare con mano le difficoltà riscontrate da queste realtà così particolari nella loro struttura e nei servizi offerti fornendo numerosi spunti di riflessione. A conclusione della trattazione vengono riportate delle considerazioni sul possibile sviluppo futuro dello smart working.

In questa sede vorrei ringraziare il professor Cori e il dottor Fraticelli per avermi seguito durante tutto il percorso di redazione del lavoro supportandomi quando necessario e permettendomi di entrare in contatto con la realtà delle cooperative sociali. Un ulteriore ringraziamento è rivolto alla dottoressa Sara Vaghi in rappresentanza di Solaris, al dottor Gianni Pavan in rappresentanza di Spazio Elle e alla dottoressa Stefania Stacchiotti in rappresentanza della cooperativa Il Faro. Grazie alla loro disponibilità e al tempo dedicatomi è stato per me possibile conoscere questa realtà e portare a termine lo studio intrapreso. Da ultimo vorrei ringraziare la mia famiglia, i miei amici e tutti coloro che mi sono stati vicini in questo periodo.

Capitolo 1

Il passaggio dal telelavoro allo smart working

1.1 Il Telelavoro

1.1.1 Definizione e riferimenti normativi

Il termine telelavoro è stato inventato da Jack Nilles negli anni 70 negli Stati Uniti, dove tale modalità di svolgimento del lavoro è nata¹. Sono presenti diverse definizioni di telelavoro, ma tutte fanno riferimento a due tratti caratteristici: lo svolgimento a distanza dell'attività, in un luogo diverso quindi dalla sede in cui si svolge l'attività d'impresa (spesso si tratta proprio del domicilio del lavoratore) e l'utilizzo di tecnologie informatiche e telematiche².

Nella letteratura sono riscontrate diverse tipologie di telelavoro in base al luogo nel quale le stesse vengono svolte. Le più comuni sono: telelavoro da casa o domiciliare quando l'attività lavorativa viene svolta presso il proprio domicilio; telelavoro da centri satellite o telecentri, che consiste nel recarsi in appositi centri muniti di connessione, terminali e vari strumenti per svolgere la propria attività lavorativa autonoma o subordinata; telelavoro mobile che prevede l'utilizzo di un pc o un telefono che permetta di lavorare dalla sede dei clienti o da dove si

¹V. D'ANTONIO, S. ORONZO, *Telelavoro e Job Sharing, un'analisi comparata*, Franco Angeli, Milano, 2007, pag. 113

² P. DI NICOLA, P. RUSSO, A. CURTI, *Telelavoro: tra legge e contratto*, Ediesse, Roma, 1998, pag.16; L. GAETA, P. MANACORDA, R. RIZZO, *Telelavoro: l'ufficio a distanza*, Ediesse, Roma, 1995, pp. 10-11

necessita; telelavoro “office to office” che si svolge tra persone che collaborano pur trovandosi in diversi uffici in diverse parti del mondo.³

Sebbene forme di telelavoro siano presenti nelle aziende di diversi paesi già da tempo, in Italia il primo riscontro normativo è relativo alla legge n. 191 del 16 giugno 1998 che all’articolo 4 (denominato telelavoro), comma 1 afferma: ”Allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, possono avvalersi di forme di lavoro a distanza. A tal fine, possono installare, nell'ambito delle proprie disponibilità di bilancio, apparecchiature informatiche e collegamenti telefonici e telematici necessari e possono autorizzare i propri dipendenti ad effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro, previa determinazione delle modalità per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa.”⁴ Nella stessa legge viene indicato che i dipendenti possono comunque essere reintegrati nella sede di lavoro originaria su loro richiesta, prevedendo quindi che non si tratti di una modalità di lavoro irreversibile, e che spetta alla contrattazione collettiva adattare la disciplina vigente del lavoro alle diverse modalità di telelavoro adottate. Le modalità di attuazione del telelavoro stesso vengono disciplinate con il Decreto del Presidente della Repubblica dell’8 marzo 1999 n. 70. Innanzitutto, all’articolo 1, vengono esplicitate le finalità relative all’applicazione di tale nuova modalità di svolgimento del lavoro che si identificano in una razionalizzazione di quella che è l’organizzazione del lavoro che grazie all’impiego flessibile delle risorse umane permette di ottenere economie di gestione. Dall’articolo 2 possiamo invece

³V. D’ANTONIO, S. ORONZO, *Telelavoro e Job Sharing, un’analisi comparata*, Franco Angeli, Milano, 2007, pag. 114; P. DI NICOLA, P. RUSSO, A. CURTI, *Telelavoro: tra legge e contratto*, Ediesse, Roma, 1998, pp. 17-18; L. GAETA, P. MANACORDA, R. RIZZO, *Telelavoro: l’ufficio a distanza*, Ediesse, Roma, 1995, pp. 11-12

⁴ Legge 16 giugno 1998 n. 191, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1998/06/20/098G0229/sg>

desumere la definizione di telelavoro inteso nel decreto come “la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente di una delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce”. Occorre notare quindi che nella sua accezione iniziale il telelavoro viene introdotto solo all'interno della Pubblica Amministrazione. All'articolo 3 viene indicato che il telelavoro può essere posto in essere dopo la redazione di un progetto dove devono essere indicati “gli obiettivi, le attività interessate, le tecnologie utilizzate ed i sistemi di supporto, le modalità di effettuazione secondo principi di ergonomia cognitiva, le tipologie professionali ed il numero dei dipendenti di cui si prevede il coinvolgimento, i tempi e le modalità di realizzazione, i criteri di verifica e di aggiornamento, le modificazioni organizzative ove necessarie, nonché i costi e i benefici, diretti e indiretti.” Nell'articolo 5 viene specificato che la postazione di lavoro, nonché i collegamenti telematici devono essere messi a disposizione del telelavoratore dalla pubblica amministrazione che si occupa anche della manutenzione degli stessi. L'amministrazione è anche tenuta a valutare la sicurezza della postazione di lavoro⁵. L'insieme di queste previsioni a livello applicativo comportano comunque un onere per la pubblica amministrazione che in parte ha contribuito ad una diffusione moderata del telelavoro. A partire dalla legge 8 marzo del 2000 n. 53 si ha un riferimento al telelavoro anche nel privato. La norma prevede la predisposizione di fondi rivolti alle imprese che realizzano forme di flessibilità che, tra le altre, può essere determinata tramite l'applicazione

⁵ Dper 8 marzo 1999 n. 70
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1999/03/25/099G0121/sg>

del telelavoro per i lavoratori genitori⁶. La legge n. 4 del 9 gennaio 2004 suggerisce il telelavoro come una modalità privilegiata anche per i lavoratori disabili in modo tale da garantire agli stessi un più agevole accesso al mondo del lavoro⁷. Questo fa presumere che il telelavoro in parte viene visto anche come una misura di welfare, un'agevolazione per le persone che si trovano in specifiche condizioni piuttosto che una nuova modalità di svolgimento del lavoro applicabile alla maggioranza dei dipendenti dell'impresa o della pubblica amministrazione. Il decreto legislativo del 9 aprile 2008, n. 81, relativo all'attuazione dell'articolo 1 della legge n. 123 del 3 agosto 2007, in materia di tutela della salute e della sicurezza dei luoghi di lavoro, afferma che tutte le regole relative ai lavoratori che usano attrezzature munite di videoterminali espresse dal titolo VII dello stesso decreto, vengono applicate anche ai telelavoratori. I rischi che devono essere valutati sono quelli per la vista e per gli occhi, quelli relativi alla postura e all'affaticamento fisico o mentale e quelli relativi alle condizioni ergonomiche e di igiene ambientale. Proprio per evitare tali problemi sono previste delle disconnessioni per un periodo stabilito dalla contrattazione collettiva o in assenza della stessa di 15 minuti ogni 120.⁸ Questo mostra come il legislatore sia attento a garantire ai telelavoratori gli stessi diritti di tutto il resto del personale aziendale in una materia di rilievo come quella della sicurezza sul lavoro. Sarà poi importante valutare se tali norme vengano effettivamente applicate nella realtà lavorativa a distanza. Il decreto legge del 23 dicembre 2013 n. 145, indica l'esistenza di contributi a fondo perduto nell'ambito dell'apposito Programma Operativo Nazionale che vuole favorire la digitalizzazione dei processi aziendali delle piccole e medie imprese per l'utilizzo di strumenti tecnologici e forme di

⁶ Legge 8 marzo 2000 n. 53

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2000-03-08;53!vig=>

⁷ Legge 9 gennaio 2004 n. 4

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2004-01-09;4!vig=>

⁸ Decreto legislativo 9 aprile 2008 n. 81

flessibilità tra le quali è presente il telelavoro⁹. In questo modo si cerca di favorire la diffusione del lavoro da remoto anche in quelle realtà aziendali che per la propria struttura organizzativa rendono più difficile la diffusione di strumenti informatici e forme flessibili di lavoro. La legge del 7 agosto 2015 n. 124, che si occupa dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche spinge le stesse all'utilizzo del telelavoro tramite l'adozione di obiettivi annuali che permettano di raggiungere entro 3 anni la possibilità del telelavoro per almeno il 10% dei dipendenti che lo desiderino. Non deve esservi discriminazione per il lavoratore da remoto dal punto di vista del riconoscimento della professionalità e della progressione della carriera. Inoltre devono essere adottati nuovi sistemi di monitoraggio e controllo interno che analizzino la performance della pubblica amministrazione¹⁰. Adattare la struttura organizzativa dell'amministrazione ed evitare discriminazioni può aiutare i dipendenti a vedere il telelavoro come un'opportunità reale che non abbia ricadute negative a livello di carriera. Dalla disamina dei diversi interventi normativi in tema di telelavoro è risultata una crescente attenzione all'individuazione di quelli che sono i diritti dei telelavoratori e misure sempre maggiori al fine di incentivare l'applicazione dello stesso.

1.1.2 Diffusione del telelavoro

In Italia, i primi accordi aziendali sul telelavoro sono stati stipulati tra il 1994 ed il 1996, e sono stati seguiti anche dalla contrattazione nazionale collettiva, il tutto con largo anticipo rispetto alle fonti normative che hanno introdotto il telelavoro

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2008/04/30/008G0104/sg>

⁹ Decreto legge 23 dicembre 2013 n. 145

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/12/23/13G00189/sg>

¹⁰ Legge 7 agosto 2015 n. 124

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/08/13/15G00138/sg>

per il settore pubblico nel 1998.¹¹ La diffusione del telelavoro però, al di là dell'entusiasmo iniziale, non è stata notevole, soprattutto in Italia. Nel 1998, in tutta Europa si contano tra i 2,5 e i 4,5 milioni di telelavoratori a seconda che venga preso in considerazione chi ha effettivamente un contratto di telelavoro o chi lo svolge invece solo occasionalmente.¹² Nel 2000, secondo i dati di Eurofound, soltanto il 2,1% dei 21.595.000 occupati in Italia usano il telelavoro per almeno un quarto del proprio orario lavorativo. Si tratta di una percentuale molto bassa se si considera che la media europea si aggira intorno al 4% e quella di paesi come il Regno Unito e la Finlandia arriva all'8%. Ancora più critica appare la situazione se si considera che nell'arco di un quinquennio la percentuale in Italia è rimasta quasi invariata arrivando ad un 2,3% dei 22.407.000 occupati quando la media europea è salita invece al 7% e il telelavoro ha sperimentato una forte crescita in quasi tutti gli altri paesi dell'eurozona. Secondo i dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, nel 2013 i telelavoratori costituiscono tra il 5% e il 6% dei 22.191.000 occupati italiani. Anche qui si riscontra una crescita modesta rispetto al passato.¹³

Tali dati portano ad una riflessione sulle motivazioni che non hanno permesso un ampio sviluppo del telelavoro in Italia a differenza di altri paesi europei. Il primo fattore da prendere in considerazione riguarda lo sviluppo tecnologico dell'Italia. Come è ben noto, il paese è arretrato rispetto ad altre realtà dal punto di vista dello sviluppo delle nuove tecnologie e delle telecomunicazioni con problemi di diffusione della banda larga e di Internet in diversi territori. Altro elemento fondamentale è costituito dalla struttura del sistema produttivo che è caratterizzato per la maggior parte da piccole e medie imprese. Queste hanno un minore

¹¹ P. DI NICOLA, P. RUSSO, A. CURTI, *Telelavoro: tra legge e contratto*, Ediesse, Roma, 1998, pag. 29

¹² P. DI NICOLA, P. RUSSO, A. CURTI, *Telelavoro: tra legge e contratto*, Ediesse, Roma, 1998, pag. 21

interesse all'introduzione del telelavoro e una maggiore difficoltà nell'applicazione dello stesso anche perché non sono dotate degli strumenti necessari così come delle competenze tecniche e organizzative. Altri motivi potrebbero riguardare gli stessi dipendenti delle imprese più piccole che potrebbero non essere interessati, o perché abitano a poca distanza dal luogo di lavoro o perché per la forte identificazione e il forte senso di appartenenza considerano il luogo di lavoro quasi come casa loro. Inoltre, occorre considerare che vi è una forte resistenza culturale allo sviluppo e all'applicazione di nuove tecnologie. Altra motivazione consiste nel fatto che il telelavoratore può sentirsi escluso da quella che è la realtà d'impresa, può temere una situazione di emarginazione e un minor coinvolgimento, così come può pensare di avere minori possibilità di carriera. Anche la visione del tempo del lavoro, percepito a torto come indicatore diretto di produttività, disincentiva il telelavoro che si presenta invece come una forma più flessibile. Infatti la cultura che vede un maggior numero di ore lavorate, anche in aggiunta al normale orario lavorativo, come un comportamento positivo e ricercato da parte dei lavoratori, mal si concilia con una forma di lavoro a distanza che si pone l'obiettivo di conciliare impegni lavorativi e familiari.

1.2 Le origini dello smart working

Lo smart working può essere considerato come un'evoluzione in senso organizzativo del telelavoro mobile che ha incentivato ad un ridisegno anche di quelli che sono gli spazi aziendali per permettere ai lavoratori di spostarsi da una

¹³ G. CHIARO, G. PRATI, M. ZOCCA, «Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile», *Sociologia del lavoro*, n. 138, 2015

postazione all'altra in base all'attività da svolgere.¹⁴ Nasce in risposta alla crisi finanziaria e reale che ha portato ad interrogarsi sulla produttività, sull'efficienza dell'azienda, sulle potenzialità delle nuove tecnologie. È considerato in grado di aumentare la competitività delle imprese che devono essere al passo con i tempi puntando contemporaneamente sul benessere dei dipendenti. Tutto ciò si traduce nello sviluppo di nuovi modelli organizzativi in cui lo smart working, insieme alle altre forme di flessibilità, è protagonista. Inoltre, lo sviluppo repentino delle nuove tecnologie è un input fondamentale per questa nuova modalità di svolgimento dell'attività lavorativa perché permette di individuare strumenti di comunicazione e di condivisione di informazioni sempre più veloci e funzionali.¹⁵

Il termine Smart Working non ha chiare origini, ma i maggiori riferimenti sono relativi al Manifesto dello Smarter Working di Guy Clapperton e Philip Vanhouette del 2014 dove però non è spiegato perché è stato scelto proprio tale termine. Si pensa che sia stato usato per il credito che ha tutto ciò che è smart e per l'idea di rivoluzionario che viene percepita utilizzando il termine stesso. Si rivela ben presto di facile diffusione e di alto impatto mediatico, infatti è molto più utilizzato del termine "lavoro agile" che ha il medesimo significato ed è presente nella legislazione italiana.¹⁶

Già dal 2014 il Comune di Milano ha ideato la giornata del lavoro agile che, condivisa da un numero sempre maggiore di organizzazioni, prevede di sperimentare per un giorno lo smart working tramite progetti ben strutturati.¹⁷ La prima giornata di questa iniziativa si è svolta il 6 febbraio 2014 e ha coinvolto 7

¹⁴ «Smart working, la questione organizzativa. Il cambiamento passa dai manager», *Sviluppo & Organizzazione*, maggio/giugno/luglio, 2017, Editoriale

¹⁵ G. CHIARO, G. PRATI, M. ZOCCA, «Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile», *Sociologia del lavoro*, n. 138, 2015

¹⁶ T. TORRE, «Tutto è smart...anche il lavoro», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 3, 2015

¹⁷ T. TORRE, «Tutto è smart...anche il lavoro», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 3, 2015; «Smart working, la questione organizzativa. Il cambiamento passa dai manager», *Sviluppo & Organizzazione*, maggio/giugno/luglio, 2017, Editoriale.

enti pubblici e 97 aziende per un totale di 5.681 potenziali lavoratori. Riscuotendo un successo sempre maggiore, nel 2016 ha coinvolto 17 enti pubblici e 153 aziende per un numero di 9.670 potenziali lavoratori, fino ad arrivare nel 2017 ad avere un'intera settimana dedicata all'iniziativa.¹⁸ Tale progetto ha il grande pregio di aver stimolato l'interesse delle piccole e medie imprese verso nuove forme di organizzazione del lavoro flessibile, nonostante siano quelle solitamente più restie nell'adottare innovazioni di questo genere a causa della cultura aziendale ma anche del livello di sviluppo tecnologico.¹⁹

Le espressioni “activity based working” e “flexible work arrangements”, usate molto in ambito consulenziale, mostrano come ci si stia muovendo verso un modo di lavorare basato su flessibilità e discrezionalità. Anche espressioni come “mobile working” e “nomadic working” mostrano come il luogo di lavoro fisico non sia più costituito obbligatoriamente dall'azienda, bensì, grazie alle nuove tecnologie, si ha la possibilità di collaborare con colleghi e superiori svolgendo la propria prestazione lavorativa senza una postazione fissa.²⁰ L'ufficio tradizionale si sta evolvendo e si ha bisogno di nuovi spazi e strumenti per aumentare la produttività e favorire l'innovazione e la collaborazione. Per questo il management mostra un impegno verso lo smart working ma ha ancora problemi relativi alla distribuzione delle informazioni e a premiare i comportamenti innovativi. È stato infatti pubblicato a tal proposito il citato Manifesto dello Smarter Working che riporta come lavoratori più responsabili e più soddisfatti, dal momento che possono scegliere in autonomia i propri orari e luoghi di lavoro, portano ad un aumento della produttività aziendale. Secondo tale manifesto lo spazio lavorativo svolge un ruolo fondamentale per la riuscita di un lavoro

¹⁸ R. RICCÒ, S. PORTA, «Smart Working, agili si diventa. Basta porsi le giuste domande», *Sviluppo & Organizzazione*, agosto/settembre, 2017

¹⁹ T. TORRE, «Tra tecnologie e cultura d'impresa. Arriva la legge sullo smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, marzo/aprile, 2016

flessibile in quanto deve rispecchiare quelli che sono i desideri dei dipendenti. Ci si sta avviando verso una cultura del lavoro in cui i lavoratori non si aspettano più di passare la propria giornata lavorativa in uno stesso luogo ma si spostano a seconda delle attività che devono svolgere. Pertanto le persone devono essere premiate per la loro creatività e capacità di collaborare con gli altri in un ambiente che è in continua evoluzione. Le esigenze dei lavoratori stanno cambiando. Nel momento in cui un soggetto si propone per un'azienda, oltre al salario valuta le possibilità di crescita personale, i benefit, il livello di cooperazione, l'autonomia e la possibilità di bilanciare vita privata e lavorativa. Occorre progettare spazi che permettano all'azienda di essere sia fisica che virtuale e che siano inclusivi per ogni tipo di lavoratore, cercando di provvedere alle esigenze di tutti. Occorre un bilanciamento tra forme di lavoro tradizionali e forme emergenti e lo spazio deve essere in grado di adattarsi velocemente al sorgere delle necessità. La capacità di innovare e la flessibilità sono le nuove variabili che permettono all'impresa di essere competitiva in un ambiente globale e senza confini.²¹

Secondo uno studio pubblicato nel 2017 da International Labour Organization (ILO) ed Eurofound, dal titolo "Working anytime, anywhere", l'Italia è ancora l'ultimo paese a livello europeo per iniziative di smart working anche se negli ultimi anni l'interesse al tema è costantemente cresciuto.²² Questo è anche il risultato di una situazione tecnologica in continua evoluzione che vede i cittadini sempre più flessibili e all'avanguardia nell'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche nella vita privata che si scontra invece con un mondo del lavoro rigido, con una legislazione ferma da oltre mezzo secolo che vede ancora il lavoro

²⁰ T. TORRE, «Tutto è smart...anche il lavoro», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 3, 2015

²¹ C. LUPI, «Diventare smarter worker si può. Il manifesto dello Smarter Working», *Sistemi & Impresa*, marzo 2014; T. TORRE, «Tra tecnologie e cultura d'impresa. Arriva la legge sullo smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, marzo/aprile, 2016

²² R. RICCÒ, S. PORTA, «Smart Working, agili si diventa. Basta porsi le giuste domande», *Sviluppo & Organizzazione*, agosto/settembre, 2017

subordinato come una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa in un luogo e in tempi predeterminati e secondo regole e ritmi preimpostati. Questa modalità di lavoro non sembra più giustificata in un mondo in cui la tecnologia permette di svolgere le stesse mansioni anche lontano dal proprio ufficio, permette alle aziende di essere interconnesse al loro interno e tra di esse. Si tratta di sistemi informatici complessi disseminati lungo la catena del valore che richiedono una conoscenza sempre migliore delle tecnologie stesse. Si vive una fase di transizione tra la cultura del lavoro novecentesca basata in buona parte sui principi fordisti e una cultura sempre più permeata dalla fiducia negli strumenti tecnologici e dal valore della flessibilità. Tali fattori portano anche un'evoluzione del diritto. A testimonianza di ciò la legge sul lavoro agile rappresenta un primo step verso una riforma a 360 gradi del mondo del lavoro che ha ripreso aspetti della contrattazione collettiva di alcune multinazionali che per prime hanno disciplinato lo smart working in Italia.²³

L'autonomia, la flessibilità e la tecnologia informatica che vengono considerati come i capisaldi dello smart working in realtà erano considerati anche i capisaldi del post-fordismo. Pertanto occorre chiedersi se lo smart working non sia altro che un'evoluzione incrementale del post-fordismo e non una rivoluzione o se si tratti di qualcosa di effettivamente nuovo e in questo caso il post-fordismo ampiamente lodato dalla letteratura maggioritaria non è stato una rivoluzione.²⁴

1.3 La legge sul lavoro agile

²³ E. DI SERI, «Occasione perduta o vera gloria. Cosa sarà lo Smart working?», *Sviluppo & Organizzazione*, agosto-settembre, 2017; A. SERVIDORI, «Smart working e lavoro autonomo nel mondo del lavoro che cambia», *Professionalità*, n.1, 2018, P. IERVOLINO, «Smart working: siamo davvero pronti?», *Lavoro e previdenza oggi*, n. 5 – 6, 2019

²⁴ M. NERI, «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017

La legge del 22 maggio 2017 n. 81, intitolata “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”, introduce nel nostro ordinamento giuridico la disciplina del lavoro agile. Al capo II, l'articolo 18 comma 1 riporta: “Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.”²⁵ Il comma due dello stesso articolo sostiene che la responsabilità della sicurezza e del funzionamento degli strumenti forniti al lavoratore agile per svolgere la propria attività è dell'azienda.²⁶ Esaminando tale articolo emerge che gli obiettivi esplicitamente indicati nella legge riguardano l'aumento della produttività del lavoro, che è un punto critico del sistema economico italiano, e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, fondamentale per l'aumento della produttività individuale, che dipende dalle condizioni in cui il lavoratore si trova a svolgere la propria prestazione. Tale tema è importante anche nella prospettiva organizzativa, infatti da tempo si parla del work-life balance come fondamentale per organizzazioni di successo.²⁷ La legislazione inserisce degli elementi di novità per fare in modo che l'estrema flessibilità verso la quale

²⁵ Legge 22 maggio 2017, n. 81; <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

²⁶ Legge 22 maggio 2017, n. 81; <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>; G. DI CORRADO, «La disciplina del lavoro agile (smart working)», *Pratica lavoro*, n. 6, 2018

²⁷ T. TORRE, «Tutto è smart...anche il lavoro», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 3, 2015

ci si sta muovendo non finisca per avere effetti negativi. Viene infatti indicato che debba essere rispettata la durata massima dell'orario giornaliero e settimanale, per evitare che l'orario di lavoro si estenda eccessivamente finendo per peggiorare la conciliazione tra vita familiare e lavorativa.²⁸ In tale articolo però, secondo Neri e Iervolino, possono essere riscontrate delle criticità. Innanzitutto vi è una contrapposizione tra i termini lavoro agile e lavoro subordinato. Infatti per lavoro subordinato si intende una prestazione lavorativa che avviene senza rischio di impresa, in modo continuativo, rispettando un orario di lavoro prestabilito, con una retribuzione a cadenza regolare e utilizzando strumenti e strutture messe a disposizione dal datore di lavoro. Tali caratteri sono estranei al lavoro agile che invece non ha vincoli di tempo e luogo. Altra criticità è rappresentata dalla dicitura che indica come limite di durata massimo quello stabilito dalla contrattazione collettiva e dalla legge. Nella realtà il tempo lavorativo massimo indicato dall'art 7 del decreto legislativo n. 66 del 2003 non si applica ai lavoratori che possono determinare autonomamente il proprio orario di lavoro come stabilito all'articolo 17 dello stesso decreto. Pertanto secondo questa interpretazione, gli unici limiti all'orario di lavoro per gli smart worker sarebbero quelli generali della salute e della sicurezza.²⁹

All'articolo 19 della legge 81 del 2017 vengono invece descritte la forma del contratto e il recesso che può avvenire sia che si tratti di un accordo a termine che a tempo indeterminato. Il comma 1 indica: "L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore. L'accordo individua

²⁸ «Smart working, la questione organizzativa. Il cambiamento passa dai manager», *Sviluppo & Organizzazione*, maggio/giugno/luglio, 2017, Editoriale

altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.” Nelle note viene altresì indicato che tale legge ha lo scopo anche di favorire l’integrazione delle persone disabili nell’ambiente lavorativo.³⁰ I comportamenti stabiliti nell’accordo devono essere ulteriori rispetto al codice disciplinare aziendale e possono determinare l’applicazione di un provvedimento che deve essere anche esso specificato e proporzionale all’infrazione commessa.

L’articolo 20 sostiene invece che il lavoratore agile ha diritto ad una retribuzione che sia almeno equivalente a quella prevista per i lavoratori che svolgono le stesse mansioni esclusivamente all’interno dell’azienda e ha diritto all’apprendimento permanente e alla certificazione delle relative competenze. Non vi deve essere disparità di trattamento rispetto ai dipendenti che svolgono esclusivamente la prestazione lavorativa all’interno dei locali aziendali.³¹ Tale articolo presenta una criticità nella misura in cui si debba individuare qual è la retribuzione considerata normale. Questa infatti, è stabilita dal CCNL in base alle ore lavorate e dividendo tra ore normali e ore di straordinario. Risulta difficile applicare tale normativa ad un lavoratore che invece dovrebbe essere valutato in base ai risultati raggiunti e pertanto si pensa si possa applicare una retribuzione base a seconda di quanto stabilito dal CCNL a cui si aggiungono premi di risultato.³² L’articolo 21 indica che le modalità di controllo che il datore di lavoro può applicare al lavoratore agile e i comportamenti che possono essere puniti con sanzioni disciplinari devono essere indicati dall’accordo che viene stipulato tra impresa e lavoratore. Il controllo del lavoro può avvenire secondo le modalità

²⁹ M. NERI, «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017; P. IERVOLINO, «Smart working: siamo davvero pronti?», *Lavoro e previdenza oggi*, n. 5 – 6, 2019

³⁰ Legge 22 maggio 2017, n. 81; <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

³¹ P. POLLIANI, «In arrivo lo “smart working”», *Cooperative e Enti non profit*, n. 4, 2016

³² M. NERI, «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017

stabilite nel contratto individuale e rispettando la normativa sul controllo a distanza.³³ Affidare all'accordo tra le parti l'individuazione delle condotte che possono comportare provvedimenti disciplinari può determinare conflittualità ed effetti negativi derivanti da eventuali carenze contrattuali.³⁴ Altra perplessità deriva da fatto che il potere direttivo non può essere oggetto di un patto come sembra invece desumersi da questo articolo. Pertanto tale problema si può risolvere pensando che la legge non si rivolga al potere direttivo in sé ma alle modalità in cui questo si manifesta. Inoltre gli strumenti stessi usati per lo svolgimento dell'attività lavorativa possono essere utilizzati anche come strumenti di controllo senza necessità di effettuare particolari specificazioni al lavoratore, ad eccezione di un'informativa generale.³⁵

Secondo l'articolo 22 il datore di lavoro garantisce la sicurezza sul lavoro del lavoratore agile redigendo, almeno con cadenza annuale, un'informativa sui rischi che questo può sopportare e il lavoratore è chiamato a collaborare nell'attuazione delle norme di sicurezza. Si tiene conto, infatti, dell'impossibilità per il datore di lavoro di valutare tutti i luoghi in cui viene prestata l'attività lavorativa.³⁶ Il mix di prestazione interna ed esterna ha messo in crisi il legislatore che dovrebbe garantire un equilibrio tra la tutela della sicurezza sul lavoro per lo smart worker e l'oggettiva impossibilità di mantenere la stessa posizione di controllo e conseguentemente di responsabilità da parte del datore di lavoro che ha una maggiore difficoltà nell'effettuare i controlli visto che i luoghi dove può essere svolto il lavoro non sono direttamente visibili.³⁷ Tramite il lavoro agile si è

³³ P. POLLIANI, «In arrivo lo “smart working”», *Cooperative e Enti non profit*, n. 4, 2016

³⁴ E. DI SERI, «Occasione perduta o vera gloria. Cosa sarà lo Smart working?», *Sviluppo & Organizzazione*, agosto-settembre, 2017

³⁵ P. IERVOLINO, «Smart working: siamo davvero pronti?», *Lavoro e previdenza oggi*, n. 5 – 6, 2019

³⁶ Legge 22 maggio 2017, n. 81, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>; P. POLLIANI, «In arrivo lo “smart working”», *Cooperative e Enti non profit*, n. 4, 2016

³⁷ E. DI SERI, «Occasione perduta o vera gloria. Cosa sarà lo Smart working?», *Sviluppo & Organizzazione*, agosto-settembre, 2017

esposti, inoltre, a reti non sicure e pertanto è consigliato l'utilizzo di policy e regolamenti in quanto il lavoratore è responsabile della riservatezza dei dati al pari di chi lavora in azienda.³⁸

L'articolo 23 sostiene che anche il lavoratore agile è assicurato rispetto alle malattie professionali e agli infortuni sul lavoro, anche infortuni in itinere che avvengono nel normale percorso che lo smart worker effettua dalla propria abitazione al luogo al di fuori dell'azienda scelto per svolgere la propria attività lavorativa.³⁹ Il lavoratore è quindi tutelato relativamente allo svolgimento della propria mansione e di attività ad essa strumentali mediante assicurazione all'INAIL. Si possono invece riscontrare difficoltà nell'andare a determinare un luogo o più luoghi diversi dalla sede aziendale in cui lo smart worker può recarsi per svolgere la propria attività.⁴⁰

Per quanto detto sopra, il lavoro agile si concretizza nell'ambito di un rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e pertanto conserva le stesse garanzie riservate al soggetto che svolge la propria prestazione esclusivamente nei locali aziendali. Non si tratta quindi di una nuova tipologia di rapporto contrattuale bensì di una nuova modalità di adempimento dell'attività lavorativa.⁴¹ Carattere fondamentale su cui si basa è la flessibilità che viene normalmente intesa come la capacità che si ha di reagire ad eventi esterni adattandovisi. In questo contesto tuttavia per flessibilità si deve intendere la capacità di bilanciare e coordinare vita lavorativa e vita privata. Pertanto lo smart working ha la capacità di declinare il termine flessibilità nella sua accezione positiva con il significato di conciliazione.

³⁸ G. DI CORRADO, «La disciplina del lavoro agile (smart working)», *Pratica lavoro*, n. 6, 2018

³⁹ Legge 22 maggio 2017 n. 81, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

⁴⁰ P. POLLIANI, «In arrivo lo “smart working”», *Cooperative e Enti non profit*, n. 4, 2016; E. DI SERI, «Occasione perduta o vera gloria. Cosa sarà lo Smart working?», *Sviluppo & Organizzazione*, agosto-settembre, 2017; G. DI CORRADO, «La disciplina del lavoro agile (smart working)», *Pratica lavoro*, n. 6, 2018

⁴¹ T. TORRE, «Tra tecnologie e cultura d'impresa. Arriva la legge sullo smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, marzo/aprile, 2016

La denominazione di lavoro agile in sé tende ad evocare un'idea di scioltezza e di facilità nel passare da una dimensione della vita all'altra, essendo tutte fondanti. Altro carattere è la discrezionalità che permette al lavoratore di svolgere la prestazione negli orari che ritiene più opportuni, senza sottostare ad imposizioni altrui. In aggiunta occorre considerare la responsabilità verso i risultati che rende il lavoratore più coinvolto e orienta il management verso un prevalente controllo sui risultati.⁴²

La legge n. 81 del 2017 è il risultato di un'organizzazione del lavoro che sta mutando da tempo. Secondo Paola Salazar, avvocato esperto di lavoro, l'aver inserito lo smart working in un disegno di legge che disciplina anche delle novità in materia di lavoro autonomo sta quasi ad indicare che non vi sarebbe nemmeno più una netta contrapposizione tra lavoro autonomo e lavoro dipendente dal momento che quest'ultimo è organizzato per obiettivi. La legge determina una cornice malleabile per le imprese che vogliono adottare lo smart working.⁴³ Può inoltre aumentare la consapevolezza dei collaboratori aziendali che sanno di poter usufruire di una nuova modalità di lavoro che è disciplinata dalla legge e che prevede tutele per il lavoratore e per l'azienda.⁴⁴

1.4 Differenze tra telelavoro e smart working

Spesso lo smart working viene confuso con il telelavoro o con forme di welfare aziendali, ma in realtà è un concetto profondamente diverso in quanto si tratta di una filosofia manageriale che vuole restituire autonomia e flessibilità al lavoratore

⁴² T. TORRE, «Tra tecnologie e cultura d'impresa. Arriva la legge sullo smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, marzo/aprile, 2016

⁴³ M. CORSO, «Sfide e prospettive della rivoluzione digitale: lo smart working», *Diritto delle relazioni industriali*, n. 4/XXVII, 2017

⁴⁴ T. TORRE, «Tra tecnologie e cultura d'impresa. Arriva la legge sullo smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, marzo/aprile, 2016

che, in un'ottica rivolta al risultato, deve responsabilizzarsi. Sarebbe necessario favorire relazioni improntate alla fiducia per adottare lo smart working.⁴⁵ Il lavoro agile, a differenza del telelavoro, prevede una destrutturazione sia del tempo che dello spazio, in quanto il singolo smart worker può concordare con il datore di lavoro orari diversi da quelli classici aziendali e lavorare ovunque e con qualsiasi dispositivo e prevede possibilità di incontro in azienda con colleghi e clienti. Quindi non si tratta semplicemente di lavorare da casa ma di svolgere la prestazione in parte all'interno e in parte all'esterno dei locali aziendali. Lo smart working permette di decidere dove, quando e come svolgere l'attività lavorativa. Rappresenta quindi un'evoluzione del telelavoro che invece si concentra sulla dimensione del dove si lavora. Inoltre la novità riguarda l'oggetto stesso della prestazione che dovrà essere definito per fasi, cicli o obiettivi.⁴⁶

Un cambiamento fondamentale è costituito dallo sviluppo che hanno avuto nel corso degli anni le “advanced information technologies” che sono state un fattore facilitante per l'introduzione dello smart working e offrono possibilità molto superiori rispetto al passato. Infatti, sono proprio queste infrastrutture tecnologiche interne ed esterne all'azienda che permettono di lavorare dove e quando lo si desidera, avendo in ogni momento le stesse informazioni di coloro che si trovano in azienda. Inoltre, la diffusione per l'uso privato delle stesse tecnologie che vengono poi utilizzate per svolgere la prestazione lavorativa ha favorito l'applicazione di questo nuovo metodo. Altro fattore da prendere in considerazione è che nello smart working ogni tentativo di distinguere a priori il

⁴⁵ M. CORSO, «Sfide e prospettive della rivoluzione digitale: lo smart working», *Diritto delle relazioni industriali*, n. 4/XXVII, 2017

⁴⁶ G. CHIARO, G. PRATI, M. ZOCCA, «Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile», *Sociologia del lavoro*, n. 138, 2015; M. NERI, «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017; «Smart working, la questione organizzativa. Il cambiamento passa dai manager», *Sviluppo & Organizzazione*, maggio/giugno/luglio, 2017, Editoriale; P. POLLIANI, «In arrivo lo “smart working”», *Cooperative e Enti non profit*, n. 4, 2016; E. DI SERI, «Occasione perduta o vera gloria. Cosa sarà lo Smart working?», *Sviluppo & Organizzazione*, agosto-settembre, 2017

tempo di lavoro e il tempo di non lavoro sembra inutile se non dannoso. Infatti vi è totale assenza di tempo e di spazio mentre nel telelavoro si rimane ancorati a tempi e spazi predeterminati ma scomposti rispetto al lavoro svolto presso la sede aziendale. L'unica cornice fissa dovrebbe essere costituita dall'obiettivo da raggiungere. Nella realtà però, anche esaminando la normativa, si vede come nel lavoro agile il tempo di lavoro è in una certa misura predeterminato in quanto vengono indicati il limite massimo e il diritto alla disconnessione. Inoltre il tempo di lavoro può essere collegato a quelli che sono i processi organizzativi e l'utilizzo delle tecnologie.⁴⁷

Elemento di continuità rispetto al telelavoro consiste invece nel fatto che il core dell'innovazione è costituito dalla cultura aziendale, dagli stili di leadership, dalle logiche di lavoro per obiettivi, dall'utilizzo della delega e dalle modalità di controllo che tuttora rappresentano il maggiore ostacolo. In tal senso occorrerebbero dei sistemi di formazione che portino ad una revisione dell'organizzazione e dei processi operativi.⁴⁸

1.5 Lo sviluppo dello smart working

1.5.1 Prime forme di applicazione della legge sul lavoro agile

Stante a dati del 2016, il 30% delle imprese italiane ha già adottato il lavoro agile con circa 250 mila lavoratori subordinati che rappresentano il 7% del totale di impiegati, quadri e dirigenti. Tale numero è trainato dalle grandi imprese in quanto le piccole hanno un tasso di adozione del 5%. Nel 2017 invece il numero è

⁴⁷ M. NERI, «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017

⁴⁸ T. TORRE, «Tutto è smart...anche il lavoro», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 3, 2015

salito a 305.000.⁴⁹ Nello stesso anno però, il budget per gli sgravi contributivi in relazione al lavoro agile non è stato interamente utilizzato in quanto ne hanno fatto richiesta solo 314 aziende con un solo rigetto.⁵⁰ Pertanto l'Italia è ancora il fanalino di coda dell'Europa nell'applicazione dello smart working e secondo Iervolino questo è dovuto sia al management che alla legge che non anticipa mai il mercato del lavoro ma si limita a prendere atto di ciò che è avvenuto.⁵¹ I dati infatti, mostrano sia che le aziende hanno anticipato il legislatore, sia che il telelavoro non è adatto a tutti. Esistono già altre forme di flessibilità oraria che vengono adottate dalle imprese come il part time o un migliore utilizzo della banca ore, nonché la possibilità di scegliere un orario di lavoro più consono alle proprie esigenze ma anche queste forme trovano ancora dei limiti. Tuttavia la presenza di una legge dovrebbe favorire lo sviluppo e la diffusione del lavoro agile.⁵²

⁴⁹ A. SERVIDORI, «Smart working e lavoro autonomo nel mondo del lavoro che cambia», *Professionalità*, n.1, 2018; M. NERI, «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017; T. TORRE, «Tra tecnologie e cultura d'impresa. Arriva la legge sullo smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, marzo/aprile, 2016; M. CORSO, «Sfide e prospettive della rivoluzione digitale: lo smart working», *Diritto delle relazioni industriali*, n. 4/XXVII, 2017

⁵⁰ A. SERVIDORI, «Smart working e lavoro autonomo nel mondo del lavoro che cambia», *Professionalità*, n.1, 2018

⁵¹ P. IERVOLINO, «Smart working: siamo davvero pronti?», *Lavoro e previdenza oggi*, n. 5 – 6, 2019

⁵² A tal proposito un esempio di applicazione dello smart working è quello del Gruppo Sisal, azienda italiana attiva nei settori di Gaming e Servizi a pagamento. Il tutto è partito da un'intervista del 2012 dalla quale è emerso che i lavoratori richiedono una maggiore flessibilità per conciliare i tempi di vita e di lavoro. Nel 2015 sono partiti studi di fattibilità da parte del management che hanno portato ad avere 400 smart worker nel 2017. Per un anno sono stati studiati modelli organizzativi che potessero permettere l'introduzione dello smart working in azienda ed è apparso rilevante il coinvolgimento del management, necessario in quanto l'introduzione del lavoro agile deve comportare un cambiamento culturale e di Change management. Lo smart working viene applicato fino a due giorni a settimana ma la maggior parte dei lavoratori preferisce lavorare in modo agile un solo giorno. Ai lavoratori sono stati forniti strumenti adatti allo svolgimento del lavoro a distanza. La buona riuscita dell'iniziativa è dipesa dalla percezione del lavoratore della fiducia riposta in esso e dall'approccio dei manager maggiormente responsabilizzati alla gestione dei propri collaboratori. («Smart working, la questione organizzativa. Il cambiamento passa dai manager», *Sviluppo & Organizzazione*, maggio/giugno/luglio, 2017, Editoriale) Altro esempio è costituito da Variazioni, una società di consulenza specializzata in Smart working, welfare, flessibilità aziendale e consulenza per

Secondo la survey online “Smart Working: is your company smart?” del 2017 realizzata e pubblicata da OD&M e rivolta ad HR manager e dirigenti aziendali, gli elementi necessari per realizzare lo smart working sono, in ordine decrescente: promuovere l’autonomia e la responsabilità dei dipendenti, spostare il focus su quelli che sono i risultati aziendali che devono essere raggiunti, instaurare un clima di fiducia in azienda tra management e sottoposti, applicare la leadership partecipativa, sviluppare le attitudini all’utilizzo degli strumenti digitali, definire i Key Performance Indicator per valutare i risultati ottenuti, prestare attenzione alla privacy, condividere all’interno dell’azienda risultati, mission e valori, e favorire la predisposizione al cambiamento. Nel primo approccio allo smart working l’impresa deve chiedersi se questo è effettivamente la soluzione in base agli obiettivi che si vuole perseguire e non applicarlo semplicemente perché si tratta di una soluzione di tendenza. In base al principale scopo da raggiungere, che può essere un miglioramento del work life balance, un aumento della produttività, una riduzione dei costi, si può decidere di applicare o meno lo smart working e come applicarlo estendendolo solo ad una parte dei lavoratori o all’intera popolazione aziendale. Un secondo aspetto da valutare consiste nell’andare ad individuare cosa occorre cambiare nel profondo rispetto alla cultura aziendale, all’organizzazione e al “mindset” che rappresentano i fattori critici dello smart working. Per quanto

strategie di Change management. Lo scopo è quello di migliorare l’ambiente di lavoro attraverso la creazione di un senso comune in cui si ricerca il contributo di chi ha maggiore competenza in ogni ambito. Le imprese danno maggiore importanza alle persone che rappresentano il punto di forza per il loro sviluppo. I collaboratori devono essere motivati e trovarsi bene nel luogo di lavoro per permettere di accrescere l’efficienza e la produttività aziendale. La tecnologia aiuta lo sviluppo del benessere organizzativo perché permette alle persone di lavorare dove e quando vogliono, occorre però possedere skills tecnologiche per raggiungere tali obiettivi. Variazioni adotta una struttura basata sul lavoro agile con un’organizzazione diffusa sul territorio. Non si ha più un ufficio di rappresentanza perché è la modalità di lavoro e la qualità dello stesso che caratterizzano l’azienda insieme ad obiettivi, vision e mission che definiscono l’identità aziendale. Fondamentale per lo sviluppo dello smart working è la fiducia che consente di trasferire autonomia e libertà dall’alto verso il basso e di creare un senso di appartenenza. (D. COLOMBO, «Cambiare le regole del lavoro con lo smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, n. 290, 2019)

riguarda la cultura organizzativa è molto importante prendere in considerazione la fiducia e l'interesse verso forme di flessibilità dei dipendenti, la loro propensione al cambiamento nonché la propria capacità decisionale in un contesto di maggiore responsabilizzazione. Devono inoltre essere valutate la capacità di networking e di diffusione delle informazioni, la cultura manageriale e l'approccio al performance management. Questi punti sono quelli che richiedono un tempo maggiore nel caso in cui vi sia bisogno di lavorare su di essi per poter adottare lo smart working. Per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro, invece, occorre lavorare sui ruoli, sui processi e sulle attività al fine di individuare il giusto mix di smart working e lavoro tradizionale, nonché devono essere revisionati i protocolli di comunicazione, il sistema di pianificazione e controllo, il sistema di performance management e gli spazi lavorativi. Si tratta quindi di un insieme di cambiamenti di entità notevole che devono essere valutati attentamente prima di poter applicare lo smart working in azienda. L'ultimo passaggio consiste nell'andare a riprogettare concretamente gli spazi e i luoghi di lavoro, le tecnologie da utilizzare, le policy aziendali e nell'andare ad individuare i KPI necessari per valutare gli obiettivi da raggiungere. È sempre importante avere una visione d'insieme di tutta la situazione per poter sviluppare un piano di attuazione dello smart working che sia effettivamente funzionale.⁵³

Per una corretta affermazione del lavoro agile, che possa portare ad un aumento della discrezionalità del lavoratore, è importante lo sviluppo tecnologico che funge da promotore, ma ancora più importante è il cambiamento culturale e organizzativo interno all'azienda. Infatti, la diffusione della banda larga in tutte le aree del paese e l'utilizzo di tecnologie all'avanguardia sono importanti perché permettono la dematerializzazione del rapporto con i luoghi fisici dell'azienda e un miglior collegamento con il network di riferimento, ma ciò non è sufficiente

⁵³ R. RICCÒ, S. PORTA, «Smart Working, agili si diventa. Basta porsi le giuste domande», *Sviluppo*

per generare flessibilità. Lo smart working potrebbe sfociare semplicemente in “working hard” ovvero nel dedicare più tempo ed energie per cercare di incrementare l’efficienza e la produttività. Le nuove tecnologie dovrebbero essere utilizzate invece per ripensare i processi di lavoro e la cosa dovrebbe essere accompagnata da persone più consapevoli e responsabili.⁵⁴ Per questo si dovrebbe parlare di working smart⁵⁵ e trovare quel coraggio di innovare che possa portare ad un aumento di produttività, altrimenti ci si limita a recuperare costi non marginali. Si deve generare uno sviluppo consapevole della conoscenza sul processo di lavoro, della capacità di leggere la variazione dei contesti e di cambiare le pratiche lavorative in senso proattivo. Working smart è quindi il risultato di un processo di apprendimento sul lavoro e non la premessa per ottenere una migliore prestazione. Per realizzare ciò è necessario sviluppare un percorso condiviso dall’intera azienda che porti ad un clima di fiducia ed a un cambiamento della cultura e della struttura organizzativa. Le policy organizzative a cui occorre prestare attenzione nel momento in cui si vogliono iniziare ad attuare forme di smart working in azienda riguardano le aree culturale, organizzativa, regolativa ed economica e quindi la flessibilità di orario, il luogo e gli strumenti di lavoro utilizzati, il layout fisico degli spazi che impattano sull’efficacia e sull’efficienza del lavoro, i comportamenti delle persone e gli stili di leadership. Queste aree vengono usate per tutto il processo di implementazione dello smart working che va dalla progettazione al controllo in un ciclo di aggiustamento continuo. L’aspetto più sfidante sarà proprio quello della cultura che è rimasta

& *Organizzazione*, agosto/settembre, 2017

⁵⁴ M. NERI, «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017; T. TORRE, «Tra tecnologie e cultura d’impresa. Arriva la legge sullo smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, marzo/aprile, 2016; L. SOLARI, «Da smart working a working smart», *L’impresa*, n. 5, 2016; C. LUPI, «Diventare smarter worker si può. Il manifesto dello Smarter Working», *Sistemi & Impresa*, marzo 2014; M. CORSO, «Sfide e prospettive della rivoluzione digitale: lo smart working», *Diritto delle relazioni industriali*, n. 4/XXVII, 2017

⁵⁵ M. ZAMARIAN, «Smart working o working smart?» in M. NERI, «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017

ancorata, soprattutto nelle piccole e medie imprese, al concetto di controllo diretto del dipendente in un clima di fiducia carente tra lavoratore e datore di lavoro. A tal proposito la formazione svolge un ruolo primario nel superamento dei pregiudizi culturali e nel passaggio ad un modello organizzativo in cui sono importanti i risultati e molto meno dove e quando si lavora. I dipendenti devono accettare di essere valutati per obiettivi e il management deve cambiare la propria relazione con i lavoratori e le modalità di controllo adottate. Altro elemento fondamentale per la buona riuscita del lavoro agile è costituito dalla corretta comunicazione tra i vari soggetti aziendali. Occorre dare voce ad ogni dipendente in qualsiasi momento per permettere allo smart working di funzionare e per questo tutti i soggetti devono essere messi nelle condizioni di saper utilizzare le nuove tecnologie di cui si dispone. Ad esempio può essere utilizzato un programma che permette di vedere in ogni momento chi sta svolgendo l'attività lavorativa consentendo una comunicazione immediata tramite mail o instant messaging oppure può essere sviluppata una community aziendale in cui comunicare in modo agile e veloce. Oltre una certa soglia però, secondo Zappalà, lo scambio di informazioni tramite strumenti informatici non riesce più a compensare la sensazione di isolamento sociale che deriva dal mancato confronto personale con i colleghi. Pertanto occorre bilanciare i giorni di lavoro in ufficio con quelli da remoto in modo tale da garantire comunque una collaborazione tra colleghi sia di presenza che online.⁵⁶ Le scelte relative alle modalità di organizzazione degli spazi e dei tempi di lavoro devono essere prese tenendo in considerazione sia la dimensione tecnica che quella sociale. Le condizioni per svolgere in modo

⁵⁶S. ZAPPALÀ, «Smart working e fattori psico-sociali» in M. NERI, «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017; T. TORRE, «Tra tecnologie e cultura d'impresa. Arriva la legge sullo smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, marzo/aprile, 2016; L. SOLARI, «Da smart working a working smart», *L'impresa*, n. 5, 2016; C. LUPI, «Diventare smarter worker si può. Il manifesto dello Smarter Working», *Sistemi & Impresa*, marzo 2014; M. CORSO, «Sfide e prospettive della rivoluzione digitale: lo smart working», *Diritto delle relazioni industriali*, n. 4/XXVII, 2017

migliore ogni mansione dipendono da tantissimi fattori e pertanto non esistono ricette infallibili così come non è possibile ottimizzare in assoluto lo spazio e il tempo. Il vero nodo da affrontare riguarda il come si lavora piuttosto che il dove e consiste nell'andare ad individuare quelle che sono le migliori condizioni socio-tecniche per ogni soggetto. Lo smart working pertanto, non richiede soluzioni massificanti ma un lavoro di analisi organizzativa molto specifico e per questo può essere condotto solo da piccoli gruppi di lavoratori che condividono un'area produttiva e richiede fiducia nelle persone da parte del management e coinvolgimento da parte dei dipendenti.⁵⁷ Il lavoro agile si propone di aumentare efficacia ed efficienza per l'azienda a fronte di una maggiore flessibilità, autonomia e collaborazione, dunque è un'opportunità che le imprese possono cogliere. Sembra essere un punto di svolta per l'evoluzione del lavoro in grado di creare una nuova "work experience" e un diverso modo di relazionarsi con il lavoratore basato su maggiori gradi di libertà, discrezionalità ed empowerment. Occorre passare da un approccio "business centric" ad uno "people centric" in quanto le aziende che saranno pioniere in questo riusciranno ad accaparrarsi i migliori talenti. Le nuove generazioni sono infatti abituate a lavorare con maggiore flessibilità e a ritagliarsi i propri spazi. Il tema della conciliazione tra vita privata e lavorativa è stato quindi introdotto per il lavoratore in quanto soggetto con determinate necessità che non possono essere ignorate, sia esso uomo o donna.⁵⁸

⁵⁷ L. SOLARI, «Basta smart working building!», *L'impresa*, n. 3, 2018; T. TORRE, «Tutto è smart...anche il lavoro», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 3, 2015

⁵⁸ T. TORRE, «Tutto è smart...anche il lavoro», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 3, 2015; T. TORRE, «Tra tecnologie e cultura d'impresa. Arriva la legge sullo smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, marzo/aprile, 2016. Tale articolo riporta anche che Microsoft e Variazioni srl hanno sviluppato un tool online chiamato smart index che permette di valutare quanto l'impresa sia pronta per introdurre lo smart working e quanto lo è il lavoratore stesso. Ciò dimostra che è un tema di forte interesse che può trovare ampio terreno di sviluppo in un ambiente sempre più competitivo dove è necessario conciliare le necessità aziendali con quelle del lavoratore da cui dipende la produttività stessa dell'azienda.

1.5.2 Vantaggi e criticità riscontrate

Per andare ad analizzare quelli che sono i punti di forza e di debolezza del lavoro agile si vuole iniziare dalla disamina di quelli del telelavoro al fine di individuare elementi di continuità e discontinuità con lo smart working. Partendo dai punti di forza del telelavoro, è facile individuare quelli che sono relativi alla società nel suo complesso come una riduzione dell'inquinamento, dell'anidride carbonica e della congestione del traffico, grazie ai minori spostamenti che occorre effettuare potendo lavorare da casa o in un telelavoro vicino alla propria abitazione. Si riscontrano anche più ampie opportunità di impiego e di lavoro, grazie alla maggiore accessibilità dei diversi ruoli aziendali per persone con difficoltà specifiche come disabili, genitori single e care giver che possono meglio conciliare, grazie al lavoro da remoto, la propria vita lavorativa e gli obblighi familiari.⁵⁹ Tali vantaggi relativi alla società nel suo complesso sono sicuramente riscontrati anche con l'adozione dello smart working che può essere considerato uno strumento utile a rilanciare il paese in crisi, tenendo anche conto della nascita di nuove professioni legate allo sviluppo della tecnologia (IoT Specialist, Data Analyst, Cloud Specialist ecc.).⁶⁰

I vantaggi a livello di azienda affermati dalla letteratura sul telelavoro riguardano la diminuzione dei costi e l'aumento della produttività dal 10 al 20 %, il miglioramento della motivazione derivante da una maggiore possibilità di

⁵⁹ V. D'ANTONIO, S. ORONZO, *Telelavoro e Job Sharing, un'analisi comparata*, Franco Angeli, Milano, 2007, pp. 118-119; P. DI NICOLA, P. RUSSO, A. CURTI, *Telelavoro: tra legge e contratto*, Ediesse, Roma, 1998, pp. 22-28; L. GAETA, P. MANACORDA, R. RIZZO, *Telelavoro: l'ufficio a distanza*, Ediesse, Roma, 1995, pp. 20-26

⁶⁰ G. CHIARO, G. PRATI, M. ZOCCA, «Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile», *Sociologia del lavoro*, n. 138, 2015; M. CORSO, «Sfide e prospettive della rivoluzione digitale: lo smart working», *Diritto delle relazioni industriali*, n. 4/XXVII, 2017; A. SERVIDORI, «Smart

organizzare autonomamente il proprio lavoro, la capacità di trattenere profili professionali che altrimenti si trasferirebbero, un'organizzazione flessibile che permette di creare gruppi di lavoro senza considerare i limiti geografici.⁶¹ Anche in questo caso tali vantaggi vengono ritrovati nello smart working e amplificati. Infatti si può riscontrare un miglioramento dell'efficienza del personale grazie ad un aumento della soddisfazione del lavoratore e al passaggio alla valutazione degli obiettivi raggiunti invece di concentrarsi esclusivamente sul rispetto di norme e procedure. Ciò può portare ad una riduzione dell'assenteismo e del turnover che permette un ingente risparmio di risorse a cui contribuisce anche una riduzione del cartaceo e degli spazi.⁶²

Il movente per richiedere il telelavoro è costituito dai benefici riscontrati a livello di singolo lavoratore. Il vantaggio di più facile intuizione consiste nell'evitare lo spostamento che porta ad un risparmio pecuniario e di tempo che può essere utilizzato per lo svolgimento di attività alternative garantendo un miglior bilanciamento tra vita familiare e lavorativa. I telelavoratori potranno inoltre ottenere condizioni di lavoro più flessibili, a vantaggio soprattutto di coloro su cui gravano impegni a domicilio; aumento della coesione e riduzione dello spopolamento di zone periferiche del territorio ed aree montane in cui sono presenti scarse opportunità lavorative; maggiori possibilità di partecipazione alla

working e lavoro autonomo nel mondo del lavoro che cambia», *Professionalità*, n.1, 2018; J. BRUNI, «Gestire la complessità dello smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, n. 287, 2019

⁶¹ V. D'ANTONIO, S. ORONZO, *Telelavoro e Job Sharing, un'analisi comparata*, Franco Angeli, Milano, 2007, pp. 118-119; P. DI NICOLA, P. RUSSO, A. CURTI, *Telelavoro: tra legge e contratto*, Ediesse, Roma, 1998, pp. 22-28; L. GAETA, P. MANACORDA, R. RIZZO, *Telelavoro: l'ufficio a distanza*, Ediesse, Roma, 1995, pp. 20-26

⁶² G. CHIARO, G. PRATI, M. ZOCCA, «Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile», *Sociologia del lavoro*, n. 138, 2015; L. OLIVARI, «Smart Working», *L'impresa*, n. 5, 2013; R. RICCÒ, S. PORTA, «Smart Working, agili si diventa. Basta porsi le giuste domande», *Sviluppo & Organizzazione*, agosto/settembre, 2017; M. CORSO, «Sfide e prospettive della rivoluzione digitale: lo smart working», *Diritto delle relazioni industriali*, n. 4/XXVII, 2017; J. BRUNI, «Gestire la complessità dello smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, n. 287, 2019; A. ROSIELLO, M. SERRA, «Smart working: disciplina, opportunità, aspetti psico-sociali», *Igiene &*

vita della comunità locale.⁶³ Anche lo smart working vuole migliorare quelle che sono le condizioni di lavoro del personale e si basa su concetti innovativi quali flessibilità nella sua accezione positiva di conciliabilità, discrezionalità del lavoratore che permette all'azienda di essere più competitiva in un ambiente in continuo mutamento ed evoluzione e orientamento ai risultati che mantiene alta la motivazione del lavoratore e allo stesso tempo ridimensiona l'accezione tradizionale di controllo. Vi è bisogno che le imprese investano sulle persone, sulla loro formazione e sul loro sviluppo. Si deve permettere ai lavoratori di svolgere la propria prestazione al meglio anche bilanciando tempi di vita e di lavoro. Lasciando loro maggiore libertà, infatti, si fa in modo che possano realizzarsi nell'impresa anche perché le opportune modifiche del sistema di controllo necessarie per un corretto approccio allo smart working, consentono di instaurare più facilmente un meccanismo meritocratico.⁶⁴ Le esigenze delle persone che vengono soddisfatte tramite il lavoro agile non sono necessariamente collegate al work life balance ma anche al fatto di poter scegliere il luogo migliore in cui svolgere la propria prestazione. Organizzando il lavoro secondo l'“activity based workplace”, che ha come pilastri la concentrazione, la collaborazione, la condivisione e la contemplazione si creano spazi all'interno così come all'esterno dell'impresa che permettono lo svolgimento ottimale della prestazione

Sicurezza del lavoro, n. 4, 2019; A. SERVIDORI, «Smart working e lavoro autonomo nel mondo del lavoro che cambia», *Professionalità*, n.1, 2018

⁶³ V. D'ANTONIO, S. ORONZO, *Telelavoro e Job Sharing, un'analisi comparata*, Franco Angeli, Milano, 2007, pp. 118-119; P. DI NICOLA, P. RUSSO, A. CURTI, *Telelavoro: tra legge e contratto*, Ediesse, Roma, 1998, pp. 22-28; L. GAETA, P. MANACORDA, R. RIZZO, *Telelavoro: l'ufficio a distanza*, Ediesse, Roma, 1995, pp. 20-26

⁶⁴ T. TORRE, «Tutto è smart...anche il lavoro», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 3, 2015; G. CHIARO, G. PRATI, M. ZOCCA, «Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile», *Sociologia del lavoro*, n. 138, 2015; L. OLIVARI, «Smart Working», *L'impresa*, n. 5, 2013; M. CORSO, «Sfide e prospettive della rivoluzione digitale: lo smart working», *Diritto delle relazioni industriali*, n. 4/XXVII, 2017; A. ROSIELLO, M. SERRA, «Smart working: disciplina, opportunità, aspetti psico-sociali», *Igiene & Sicurezza del lavoro*, n. 4, 2019; J. BRUNI, «Gestire la complessità dello smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, n. 287, 2019

lavorativa.⁶⁵ Oltre ai benefici fin qui analizzati, lo smart working può favorire soggetti con esigenze particolari che altrimenti sarebbero costretti ad abbandonare il proprio lavoro o non verrebbero assunti. Ne sono esempio le donne che hanno un tasso di abbandono del lavoro superiore a causa delle difficoltà che riscontrano nel conciliare vita lavorativa e privata, vista l'iniqua distribuzione dei compiti domestici attribuita dalla cultura, o che hanno un bisogno temporaneo di protezione in caso di stalking o di molestie sessuali. Anche i soggetti al di sopra dei 50 anni, che sono quelli a maggior rischio all'interno dell'ambito lavorativo in quanto possono sperimentare problematiche di tipo fisico, sensoriale, cognitivo e una maggior probabilità di insorgenza di malattie, possono trovare giovamento dallo smart working così come i lavoratori disabili in quanto questo permette loro di lavorare in ambienti e con tempi più congeniali alle proprie esigenze. Un eccessivo ricorso allo smart working però può essere un'arma a doppio taglio perché potrebbe portare i soggetti coinvolti anche ad essere isolati ed esclusi dalla vita aziendale nel caso in cui non abbiano le conoscenze necessarie a sfruttare al meglio le nuove tecnologie. Proprio per evitare ciò è molto importante la formazione del personale e del management aziendale.⁶⁶

Il telelavoro però, così come lo smart working, non risulta privo di svantaggi e problematiche che devono essere affrontate. Banalmente non tutte le mansioni sono adatte ad essere svolte tramite il telelavoro e per questo occorre individuare quali sono le più idonee. Uno dei problemi maggiormente riscontrati riguarda la drastica riduzione della possibilità di sviluppare relazioni sociali e fare amicizia all'interno del luogo di lavoro. Questo aspetto può rendere anche più difficile la creazione e diffusione della cultura aziendale. Bisogna anche considerare che non

⁶⁵ T. TORRE, «Tra tecnologie e cultura d'impresa. Arriva la legge sullo smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, marzo/aprile, 2016

⁶⁶ A. ROSIELLO, M. SERRA, «Smart working: disciplina, opportunità, aspetti psico-sociali», *Igiene & Sicurezza del lavoro*, n. 4, 2019; V. MATTANA, «Il disability management in Italia: una rassegna degli studi basati su evidenza», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n.1, 2016

tutte le persone sono adatte al lavoro da remoto: vi sono dipendenti che hanno scarsa tendenza all'autonomia e non riescono pertanto ad organizzare efficientemente il proprio lavoro senza un input costante da parte del superiore gerarchico; dall'altro lato il datore di lavoro o il manager possono non avere fiducia nel fatto che il dipendente lavori effettivamente quando è a casa, preferendo un controllo diretto sul lavoratore stesso. Anche la postazione di lavoro adottata dal telelavoratore può avere delle criticità come problemi di equipaggiamento e di confusione che non permettono un'adeguata concentrazione. Si dovrà tenere in considerazione inoltre, che le normative in merito alla sicurezza sul lavoro e alla non discriminazione possono essere più facilmente disattese in quanto ogni persona lavorerà in luoghi diversi e questo rende molto più difficoltosi i controlli⁶⁷. Alcuni di questi svantaggi possono essere riscontrati anche nello smart working, mentre altri sono mitigati grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie e al diverso approccio all'organizzazione aziendale. Innanzitutto si riscontra una difficoltà nell'introduzione e nella diffusione dello smart working stesso perché in Italia si è ancora molto arretrati a livello di infrastrutture telematiche ed informatiche rispetto al resto d'Europa e vi è anche una resistenza culturale alla tecnologia che talvolta si trasforma in analfabetismo digitale per alcune fasce della popolazione. Tale resistenza deriva dal fatto che tempo e spazio sono tradizionalmente considerate due variabili fisse per le aziende. A ciò si aggiunge la convinzione, diffusa in Italia, che flessibilità sia sinonimo di precarietà e ciò genera resistenza al cambiamento sia da parte delle imprese che dei lavoratori abituati a contratti standard che secondo loro forniscono maggiori sicurezze. Quindi cultura aziendale, mindset e organizzazione del lavoro sono i fattori più critici da adeguare per adottare il

⁶⁷ V. D'ANTONIO, S. ORONZO, *Telelavoro e Job Sharing, un'analisi comparata*, Franco Angeli, Milano, 2007, pp. 118-119; P. DI NICOLA, P. RUSSO, A. CURTI, *Telelavoro: tra legge e contratto*,

lavoro agile.⁶⁸ Per migliorare la diffusione dello smart working occorre anche lavorare su ulteriori elementi: le piccole imprese che vedono livelli molto bassi di adesione a questa nuova iniziativa; le pubbliche amministrazioni che, attraverso lo smart working ed un orientamento rivolto al risultato, possono favorire l'ingresso di talenti anche nel pubblico impiego; lo sviluppo delle nuove tecnologie e la formazione in tale ambito per evitare che ampie zone e una parte consistente della popolazione non sia in grado di partecipare a forme di lavoro agile, la progressiva estensione del lavoro agile a ulteriori categorie di mansioni, cosa che sarà facilitata dall'affermarsi dell'industria 4.0.⁶⁹ Ulteriori criticità che si riscontrano derivano invece dall'applicazione dello smart working. Dal punto di vista aziendale, si ha la difficoltà nel coordinare l'insieme dei lavoratori che si trovano in luoghi diversi e svolgono la loro prestazione potenzialmente in orari differenti e si ha il timore della perdita di controllo da parte dei manager che non sono abituati ad un'ottica di lavoro per obiettivi e alla delega. Resta quindi centrale il tema della fiducia che deve instaurarsi tra manager e dipendente ma anche tra i dipendenti stessi.⁷⁰ Tesi opposte sostengono invece che la criticità consiste nel fatto che anziché liberare il lavoro dai vincoli, lo smart working lo asservisce in modo più stretto e continuativo perché il controllo manageriale può estendersi oltre i confini di spazio e tempo e può farlo anche in modo più preciso grazie alle nuove tecnologie che hanno la capacità di raccogliere ed elaborare un grande ammontare

Ediesse, Roma, 1998, pp. 22-28; L. GAETA, P. MANACORDA, R. RIZZO, *Telelavoro: l'ufficio a distanza*, Ediesse, Roma, 1995, pp. 20-26

⁶⁸ G. CHIARO, G. PRATI, M. ZOCCA, «Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile», *Sociologia del lavoro*, n. 138, 2015; R. RICCÒ, S. PORTA, «Smart Working, agili si diventa. Basta porsi le giuste domande», *Sviluppo & Organizzazione*, agosto/settembre, 2017

⁶⁹ M. CORSO, «Sfide e prospettive della rivoluzione digitale: lo smart working», *Diritto delle relazioni industriali*, n. 4/XXVII, 2017

⁷⁰ C. LUPI, «Diventare smarter worker si può. Il manifesto dello Smarter Working», *Sistemi & Impresa*, marzo 2014

di dati relativi ai comportamenti dei lavoratori.⁷¹ Un ulteriore problema che viene riscontrato concerne la protezione dei dati, aspetto di fondamentale importanza per l'impresa. Occorre mettere in sicurezza l'intero sistema informativo aziendale in quanto vi è necessità di accesso ai dati da postazioni diverse rispetto a quelle interne agli spazi aziendali.⁷² Per quanto riguarda le criticità riscontrate dal dipendente invece, vi è il rischio di confondere vita privata e tempo dedicato al lavoro senza riuscire a distinguere tra i due. Si riscontra spesso una maggiore interferenza della vita familiare in quella lavorativa nel caso si lavori da casa, soprattutto se si è donne a causa della divisione stereotipata dei compiti all'interno delle famiglie.⁷³ La meta-analisi di Gajendran e Harrison (2007) evidenzia che tale tendenza diminuisce se si lavora da remoto per più di un anno.⁷⁴ Nel caso contrario può essere il lavoro a penetrare la vita ed assimilarla. Infatti, chi lavora a distanza può avere carichi eccessivi e una distorsione nella percezione degli stessi a causa del tempo del lavoro che è spalmato durante tutta la giornata. Indicare che è rispettato l'orario giornaliero e settimanale stabilito dalla contrattazione è irrealistico in quanto l'assegnazione di un risultato da raggiungere può portare al superamento delle ore stabilite dalla contrattazione e il lavoratore stesso può avere interesse a non rivelare tale superamento.⁷⁵ Un altro rischio che può essere riscontrato è quello di iperconnessione, fenomeno che può assumere i contorni di una vera e propria malattia. Questo è favorito dalla richiesta che spesso viene

⁷¹ A. SERVIDORI, «Smart working e lavoro autonomo nel mondo del lavoro che cambia», *Professionalità*, n.1, 2018

⁷² J. BRUNI, «Gestire la complessità dello smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, n. 287, 2019

⁷³ M. Neri, «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017; A. SERVIDORI, «Smart working e lavoro autonomo nel mondo del lavoro che cambia», *Professionalità*, n.1, 2018

⁷⁴ R.S. GAJENDRAN, D.A. HARRISON, «The good, the bad, and the unknown about telecommuting: metaanalysis of psychological mediators and individual consequences», *Journal of Applied Psychology*, 2007 citato in S. ZAPPALÀ, «Smart working e fattori psico-sociali» in M. NERI, «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017

⁷⁵ M. NERI, «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017; A. SERVIDORI, «Smart working e lavoro autonomo nel mondo del lavoro che cambia», *Professionalità*, n.1, 2018

avanzata dai manager di essere sempre connessi e a disposizione anche nelle ore del giorno in cui non si lavora. Può essere una buona soluzione applicare forme di telelavoro solo ad un tempo parziale dell'orario lavorativo in modo da evitare lo stress collegato alla comunicazione continua.⁷⁶ Vi è il rischio di vivere costantemente connessi perdendo di vista il resto della vita, ma secondo Arianna Visentini (CEO e Co-founder di Variazioni), è necessario correrlo in quanto la tecnologia è di per sé pervasiva anche senza il lavoro agile che può permettere invece di rinnovare le proprie competenze nella gestione del tempo e dello spazio senza essere costretti a restare in azienda oltre l'orario lavorativo.⁷⁷ Inoltre, vi è il timore dell'isolamento sociale che può portare al deterioramento della relazione con i colleghi e ad una minore identificazione del lavoratore con l'azienda.⁷⁸ Possiamo riscontrare anche lo “straining” che consiste in una situazione di costante stress nel luogo di lavoro che viene determinata da azioni discriminanti nei confronti di un soggetto. Nello smart working può derivare dal vedersi attribuire mansioni solo di livello basilare o inferiore a quello del proprio inquadramento o nel non ricevere gli strumenti informatici necessari a svolgere la propria prestazione lavorativa.⁷⁹ Altro fattore critico dello smart working è costituito dal fatto che non tutti i soggetti sono in grado di strutturare autonomamente la propria giornata lavorativa e che al presentarsi di un problema la distanza dalla sede aziendale comporta una maggiore difficoltà nel risolverlo. Occorre quindi programmare in anticipo i passi da seguire nel caso in cui si

⁷⁶ G. CHIARO, G. PRATI, M. ZOCCA, «Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile», *Sociologia del lavoro*, n. 138, 2015; M. NERI, «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017; A. ROSIELLO, M. SERRA, «Smart working: disciplina, opportunità, aspetti psico-sociali», *Igiene & Sicurezza del lavoro*, n. 4, 2019

⁷⁷ D. COLOMBO (a cura di), «Cambiare le regole del lavoro con lo smart working», intervista a Arianna Visentini, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 290, 2019

⁷⁸ C. LUPI, «Diventare smarter worker si può. Il manifesto dello Smarter Working», *Sistemi & Impresa*, marzo 2014

⁷⁹ A. ROSIELLO, M. SERRA, «Smart working: disciplina, opportunità, aspetti psico-sociali», *Igiene & Sicurezza del lavoro*, n. 4, 2019

presentino dei problemi. Altra critica consiste nel fatto che il lavoro agile prevede la dissoluzione di tempi e spazi mentre dall'esperienza di coworking nascono situazioni realmente innovative attraverso la condivisione spazio-temporale normata da regole diverse rispetto a quelle del lavoro dipendente. Quindi il punto non è l'emancipazione dai vincoli ma il modo in cui il lavoro è realizzato e regolato in relazione ad essi. Non sono sufficienti flessibilità e discrezionalità ma occorre una nuova organizzazione del lavoro. Secondo Bruno Maggi il web è il nuovo luogo di lavoro che viene imposto e non può essere disatteso come accade per i luoghi fisici e pertanto anche qualsiasi diritto alla disconnessione contenuto nella legislazione è irrealistico. Con lo smart working sembra che il soggetto abbia ampia discrezionalità nella scelta del tempo di lavoro e che sia definito solo il tempo del risultato ma in realtà le tecnologie possono prevedere in modo implicito un tempo procedurale che rende superflua la precisazione dei tempi di svolgimento; questi sono incorporati nella procedura. Quindi, sempre secondo Maggi, nella modalità proposta di smart working non c'è autonomia e discrezionalità e ciò non muta se il lavoratore vi aderisce per propria scelta o pensa di trarne qualche vantaggio.⁸⁰ Per quanto riguarda le difficoltà che possono essere riscontrate nell'applicazione del lavoro agile e che sono state in parte analizzate, secondo Corso occorre sfatare delle convinzioni errate. Innanzitutto l'esperienza pratica dimostra che i lavoratori agili non approfittano dello smart working per lavorare meno ma essendo coinvolti in un progetto si sentono maggiormente responsabilizzati e sono spesso portati a lavorare in maniera più efficiente. Anche il fatto che lo smart working non possa essere applicato ai soggetti che non hanno la possibilità di lavorare nella propria abitazione in quanto si tratta di un luogo non adeguato è una considerazione errata in quanto lo smart working prevede una flessibilità sia di orario che di luogo, che di strumenti

⁸⁰ B. MAGGI, «Smart working: le false promesse» in M. NERI, «Smart working: una prospettiva

utilizzati e pertanto può essere realizzato attraverso differenti modalità. Ulteriore convinzione errata consiste nell'isolamento del soggetto in smart working, in quanto, a differenza del telelavoro, il dipendente può decidere volontariamente quando e dove lavorare con la possibilità di svolgere alcuni giorni in azienda ed altri da casa e senza quindi vedersi isolato. Le difficoltà reali riguardano la maturità del personale e il mindset dei manager aziendali che devono essere opportunamente formati per poter garantire una concreta applicazione dello smart working. Vi deve essere la disponibilità delle persone a collaborare e crescere insieme.⁸¹ La possibilità di scegliere dove, come e con chi lavorare è sicuramente molto attrattiva per il lavoratore ma il problema consiste nell'individuare quanto di utopico c'è in questo. Invece di migliorare le condizioni dei lavoratori il lavoro agile potrebbe aumentare gli squilibri in un mercato del lavoro sempre più frammentato e con fasce deboli della popolazione. Inoltre vi è il rischio di farsi travolgere dalla tecnologia, perdendo quella che è la componente sociale che dovrebbe invece governare tutto il sistema; per questo occorre prestare molta attenzione al modo in cui lo smart working viene sviluppato all'interno della realtà aziendale.⁸²

Né il legislatore, né il management sembrano avere bene chiaro cosa sia lo smart working; esso ha il rischio di diventare una delle mode a cui è soggetto il mercato del lavoro italiano. Se viene usata come una moda del momento la parola "smart" perde il proprio significato pregnante.⁸³ Fornire quindi solo ad alcune fasce di lavoratori e per tempi brevi la possibilità di utilizzare lo smart working può essere controproducente per lo stesso lavoratore che ha appreso come gestire il tempo in

critica», *TAO Digital Library*, 2017

⁸¹ M. CORSO, «Sfide e prospettive della rivoluzione digitale: lo smart working», *Diritto delle relazioni industriali*, n. 4/XXVII, 2017

⁸² T. TORRE, «Tutto è smart...anche il lavoro», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 3, 2015

⁸³ P. IERVOLINO, «Smart working: siamo davvero pronti?», *Lavoro e previdenza oggi*, n. 5 – 6, 2019

modo diverso e per coloro che non ne possono usufruire creando tensioni all'interno dell'azienda.⁸⁴

1.5.3 L'e-leadership

Per applicare il lavoro agile occorre un cambiamento culturale che prevede un rinnovamento degli stili di leadership e delle politiche di gestione che devono essere sempre più rivolte agli obiettivi. Inoltre, occorre utilizzare la delega e instaurare un clima di fiducia in cui il lavoratore deve mostrarsi dinamico e propositivo. I manager spesso non si fidano dei dipendenti perché pensano che non siano in grado di organizzare al meglio il proprio lavoro e perché credono che, stando in un luogo diverso dall'azienda, effettivamente non producano o lo facciano in misura minore, ma i dati dimostrano il contrario. Infatti, secondo quanto riportato da Chiaro, Prati e Zocca, in base ai dati dell'Osservatorio relativi alla Ricerca 2014, lo smart working porta benefici in termini di produttività e risparmi. L'aumento della produttività del lavoratore medio è del 25% e può arrivare al 50%. Secondo Neri invece, che riporta i dati dell'Osservatorio dello Smart Working del 2016, l'aumento di produttività può essere stimato fino al 20%. È di fondamentale importanza quindi, la fiducia tra manager e collaboratori per porre in essere un processo di modernizzazione e flessibilizzazione del lavoro. I manager devono passare dal controllo diretto a forme meno dirette ed essere opportunamente formati per riuscire a coordinare un gruppo a distanza e favorire la diffusione delle informazioni. Vi è bisogno di una leadership illuminata, capace di ridefinire cosa significa lavorare con le persone e per le persone. Occorre cambiare visione e intendere il lavoro come ciò che si fa e non come il luogo in

⁸⁴ A. SERVIDORI, «Smart working e lavoro autonomo nel mondo del lavoro che cambia», *Professionalità*, n.1, 2018

cui ci si reca.⁸⁵ Quindi, per applicare con successo lo smart working all'interno delle imprese, secondo Torre occorre una trasformazione della leadership che deve diventare e-leadership. Il lavoro potrebbe essere organizzato per progetti e devono essere stabiliti gli obiettivi che ogni lavoratore deve raggiungere e in base ai quali verrà valutato. Il vero gestore dello smart working è il middle management che deve trasformare la propria modalità di azione con un forte coinvolgimento della funzione HR e ICT. Per effettuare tale trasformazione è necessario un grande impegno e di conseguenza occorre un'attenta valutazione per determinarne la convenienza. Il management deve essere convinto dell'utilità e dei riscontri positivi che derivano dallo smart working per instaurare quel clima di fiducia necessario alla buona riuscita del progetto. Collegare la motivazione del personale nell'intraprendere progetti di smart working a degli scenari precisi può risultare molto pericoloso perché significa che dal momento che lo scenario previsto non si realizza si viene a perdere la motivazione dei lavoratori.⁸⁶ Secondo Colombo, il ruolo del manager cambia profondamente perché deve dare empowerment e sostenere l'HR trovando le risposte necessarie in ogni situazione e senza fornire soluzioni preconfezionate. Per tanti anni il lavoro del manager è stato quello di mero controllore, ma per introdurre lo smart working occorre lasciare il giusto spazio all'autonomia operativa e generare una responsabilità diffusa e condivisa da tutti.⁸⁷

A volte lo smart working viene visto come uno sviamento della produttività, una sorta di benefit accessorio o un sostitutivo dei permessi nelle giornate non

⁸⁵ M. NERI, «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017; G. CHIARO, G. PRATI, M. ZOCCA, «Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile», *Sociologia del lavoro*, n. 138, 2015; C. LUPI, «Diventare smarter worker si può. Il manifesto dello Smarter Working», *Sistemi & Impresa*, marzo 2014

⁸⁶ T. TORRE, «Tra tecnologie e cultura d'impresa. Arriva la legge sullo smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, marzo/aprile, 2016; M. NERI, «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017

⁸⁷ D. COLOMBO (a cura di), «Cambiare le regole del lavoro con lo smart working», intervista a Arianna Visentini, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 290, 2019

particolarmente piene. Le organizzazioni hanno ancora una struttura fortemente gerarchica in cui il datore di lavoro, che si trova all'apice, esercita un rigido potere di controllo sulla persona che rischia di intaccare l'efficacia della prestazione lavorativa. Per lo smart working invece sono necessari operatori molto più responsabilizzati e una maggiore flessibilità, agilità ed efficienza da parte del management. L'attività lavorativa però, essendo svolta al di fuori degli spazi aziendali, provoca un aumento del controllo datoriale e il problema può essere risolto tramite la fiducia che si manifesta con la responsabilizzazione del lavoratore al raggiungimento di obiettivi prefissati. Il controllo del manager dovrebbe riguardare solo il raggiungimento o meno degli obiettivi.⁸⁸

Ci si chiede se il contratto che prevede lo smart working possa essere collocato tra le forme gerarchiche di governo delle transazioni o tra le forme di mercato. A tal proposito possono essere avanzate diverse tesi. La relazione di lavoro può rimanere una relazione di autorità quando si tratta di un lavoratore a tempo indeterminato che richiede e concorda con l'azienda lo smart working. Oppure la relazione di autorità può essere ibridata con meccanismi di mercato quando a fronte di una rinuncia della capacità di controllo sui comportamenti viene aumentato il controllo sui risultati. Alternativamente la relazione di autorità può essere ibridata con meccanismi di mercato quando o lo smart working è utilizzabile per lavoratori che non richiedono capacità specifiche o è possibile acquisire meglio le competenze tramite la non presenza in azienda ovvero attraverso clienti, fornitori e reti informali di relazioni.⁸⁹

1.5.4 Gli Smart Work Center

⁸⁸ P. IERVOLINO, «Smart working: siamo davvero pronti?», *Lavoro e previdenza oggi*, n. 5 – 6, 2019

⁸⁹ M. NERI, «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017;

Gli Smart Work Center sono degli spazi di lavoro condiviso in cui possono recarsi liberamente lavoratori pubblici o privati e che offrono una serie di servizi di comunicazione e collaborazione. I soggetti a cui sono rivolti sono vari e comprendono sia liberi professionisti che lavoratori di piccole e micro imprese ma soprattutto dipendenti pubblici e privati che hanno la possibilità di lavorare da remoto. La struttura di uno Smart Work Center è libera e può comprendere servizi essenziali come postazioni dotate di personal computer e software specifici, connessione a internet, attrezzature e servizi aggiuntivi come asili nido, corsi di formazione, servizi di consulenza, zone adibite per le videoconferenze e così via. Le motivazioni che spingono alla creazione di un centro sono diverse e possono riguardare ad esempio la questione ambientale e quindi la riduzione delle emissioni derivanti dagli spostamenti che ogni mattina devono essere affrontati dai lavoratori che si recano nelle strutture aziendali lontane dalla propria abitazione, o lo sfruttamento dell'ICT e del lavoro da remoto per favorire la crescita economica di aree rurali o montane a basso reddito che altrimenti subirebbero un progressivo spopolamento. Alcuni centri sono stati creati da grandi aziende private per aumentare la propria produttività, ridurre i livelli di stress del lavoratore e favorire una migliore organizzazione del tempo e del bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa. In definitiva sono quindi creati per garantire una maggiore flessibilità del lavoro e al contempo favorire l'utilizzo di complesse strutture ICT. Gli smart worker possono scegliere di prestare la propria attività lavorativa in tali centri spinti dai servizi offerti che comprendono una molteplicità di spazi e postazioni che vanno da piccoli uffici a desk comuni. I lavoratori possono decidere di recarvisi qualche giorno a settimana o alcune ore al giorno in base al proprio contratto di smart working e scegliere la formula più adatta al proprio modo di lavorare.

Nella letteratura “practice-oriented” i termini telecentro, centro di coworking e smart work center assumono lo stesso significato in quanto effettivamente la maggior parte delle caratteristiche degli stessi sono sovrapponibili. Rispetto ai telecentri, gli smart work center ne rappresentano un’evoluzione, sia per le tecnologie proposte, sia perché, nell’evidenza empirica, i telecentri che sono nati hanno per lo più una funzione sociale di sviluppo delle aree più arretrate e forniscono servizi che in parte possono anche essere ritrovati all’interno degli smart work center, ma che non ne costituiscono il core business. Altro punto in comune con i telecentri è costituito dalla necessità di fonti finanziarie, soprattutto nella fase di costituzione del centro stesso in cui vi è necessità anche di fondi pubblici. Gli smart work center risultano però facilmente sostenibili nel lungo periodo anche grazie a finanziamenti e partnership private. Anche tra centri di coworking e smart work center vi sono elementi in comune e differenze. La principale differenza è costituita dal target di persone a cui la struttura è rivolta. I centri di coworking infatti, sono principalmente rivolti a liberi professionisti che non lavorano per una singola azienda e non hanno quindi un posto assegnato all’interno di essa: si tratta di soggetti che svolgono già in partenza il proprio lavoro principalmente da casa. Nel concetto di coworking è intrinseco quello di collaborazione. Infatti uno degli obiettivi primari è quello di creare delle relazioni che siano collaborative e che portino alla condivisione della conoscenza. Si vuole fuggire alla noia del lavorare da soli, lontano da altri soggetti e crescere maggiormente tramite lo scambio di idee ed opinioni. Si può affermare gli smart work center siano il risultato della fusione dei telecentri con il coworking presentando la possibilità di usufruire di spazi dedicati ai lavoratori dipendenti del pubblico e del privato e nel contempo favorendo la comunicazione, la collaborazione e lo scambio di idee con gli altri soggetti presenti nel centro. Gli smart work center presentano gli stessi vantaggi del lavoro da remoto o dello

smart working e contribuiscono a risolvere alcune delle criticità che sono invece state riscontrate per questi. Rappresentano un'opportunità per quelle piccole e medie imprese che vogliono intraprendere progetti di lavoro da remoto ma non possiedono le tecnologie e i fondi necessari. Inoltre permettono al lavoratore di avere una postazione ergonomica e silenziosa, cosa che può non essere facile ottenere presso la propria abitazione, facilitando anche il lavoro dell'azienda in merito ai controlli della sicurezza sul lavoro. Inoltre vengono ridotti il senso di isolamento e la mancanza di comunicazione tra pari che hanno da sempre costituito una forte barriera psicologica all'adozione del lavoro da remoto. L'utilizzo degli smart work center costituisce una fonte di vantaggio anche per i manager aziendali che si trovano restii all'applicazione dello smart working soprattutto per quanto riguarda l'aspetto del controllo. La presenza dei dipendenti presso gli smart work center rende più agevole il monitoraggio e permette anche un controllo tra pari esercitato informalmente dagli altri lavoratori della stessa organizzazione o organizzazioni diverse. Inoltre è più facile effettuare il cosiddetto controllo culturale che consiste nella diffusione di una cultura organizzativa ovvero di un insieme di valori e norme condivise circa l'appropriatezza di attitudini e comportamenti e che dipende dalla capacità dell'azienda di rafforzare tali valori. Un'organizzazione smart necessita di una cultura organizzativa volta all'apertura e alla collaborazione che ne devono rappresentare i valori fondanti.⁹⁰

Il coworking è costituito da un insieme di professionisti che decide di coinvolgere spazi, strumenti e servizi per suddividere i costi. In alcuni casi però questi evolvono in realtà molto interessanti in quanto tramite lo scambio di informazioni, conoscenze e lo sviluppo di attività in comune generano una realtà con competenze molto variegata che non possono essere trovate all'interno di singole

⁹⁰ L. ERRICHELLO, T. PIANESE, «Ripensare il remote working: le opportunità degli Smart Work

imprese. I soggetti restano liberi professionisti autonomi legati tra di loro dal senso di comunità.⁹¹ Un modello di coworking è quello sviluppato da Lab121 che è nato ad Alessandria nel 2010 e permette di condividere spazi professionali per chi deve lavorare principalmente tramite un dispositivo informatico, mettendo a disposizione postazioni di lavoro, stanze adibite alle conferenze, luoghi per la formazione, aree relax e altri servizi. Si tratta di un'organizzazione non-profit basata sul concetto di baratto in cui ogni soggetto mette a disposizione degli altri le proprie competenze e il proprio tempo libero in cambio di formazione e apprendimento. È un ambiente molto dinamico e stimolante usato per lo più da liberi professionisti che però rappresenta l'esempio di un luogo dove i lavoratori agili potrebbero svolgere la propria prestazione lavorativa.⁹² Il modello di coworking infatti, ha dato riscontri positivi anche durante le giornate di prova incluse nella manifestazione dedicata al lavoro agile organizzata dal Comune di Milano. Anche qui si può utilizzare il modello activity based workplace che si fonda sulla predisposizione di spazi diversi in base ai concetti fondanti che sono concentrazione, contemplazione, condivisione e collaborazione. L'idea è quella di potersi muovere tra luoghi diversi perché se è necessario avere un luogo di lavoro vicino alla propria abitazione è altrettanto necessario individuare il posto migliore per soddisfare i propri obiettivi personali e professionali.⁹³

Center», *Economia dei servizi*, fascicolo 3, settembre – dicembre 2014

⁹¹ M. NERI, «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017

⁹² D. BERDICCHIA (a cura di), «Il modello associativo nell'esperienza di coworking: il caso Lab121», intervista a Mico Rao, *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 2016

⁹³ T. TORRE, «Tra tecnologie e cultura d'impresa. Arriva la legge sullo smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, marzo/aprile, 2016

Capitolo 2

Lo sviluppo dello smart working durante la crisi pandemica

2.1 Riferimenti normativi

L'organizzazione mondiale della sanità, il 30 gennaio 2020, ha dichiarato l'epidemia da COVID-19 un'emergenza di sanità pubblica di rilevanza internazionale. La situazione epidemiologica è evoluta velocemente mostrando un carattere particolarmente diffusivo dell'epidemia con un rapido incremento dei casi e dei decessi. Il primo decreto legge in merito all'emergenza sanitaria è quello del 23 febbraio 2020 n. 6, poi convertito con modificazioni dalla legge del 5 marzo 2020 n. 13. In questo vengono prese delle prime misure di restrizione delle libertà personali rivolte a quei Comuni che presentano casi di positività al virus. Tra le varie, le lettere n ed o dell'articolo 1 dello stesso decreto prevedono che debbano essere sospese nell'area interessata tutte le attività lavorative ad eccezione dei servizi essenziali e di pubblica utilità e di quelle che possono essere svolte in modalità domiciliare o nella modalità del lavoro agile.⁹⁴ Visto il rapido espandersi dell'epidemia che porterà l'Italia al lockdown totale a partire dal 9 marzo 2020, si sono susseguiti diversi decreti legge e decreti del presidente del consiglio dei ministri (DPCM), molti dei quali trattano anche il tema dell'applicazione del lavoro agile nella situazione pandemica. Di seguito vengono illustrati i principali.

Il dpcm del 25 febbraio 2020, contenente ulteriori misure attuative del decreto legge del 23 febbraio 2020 n.6, all'articolo 2 intitolato "lavoro agile", comma 1

⁹⁴ Decreto-legge 23 febbraio 2020 n.6,

sostiene che: “la modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, è applicabile in via provvisoria, fino al 15 marzo 2020, per i datori di lavoro aventi sede legale o operativa nelle Regioni Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Piemonte, Veneto e Liguria, e per i lavoratori ivi residenti o domiciliati che svolgano attività lavorativa fuori da tali territori, a ogni rapporto di lavoro subordinato, nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni, anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti. Gli obblighi di informativa di cui all'art. 22 della legge 22 maggio 2017, n. 81, sono assolti in via telematica anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell'Istituto nazionale assicurazione infortuni sul lavoro.”⁹⁵ Pertanto è possibile applicare lo smart working a tutti i lavoratori che svolgono mansioni che possono essere soddisfatte a distanza senza stipulare l'accordo scritto tra datore di lavoro e lavoratore esaminato nel paragrafo 1.3 del presente elaborato. Inoltre, l'informativa necessaria a garantire la sicurezza sul lavoro può essere espletata per via telematica ed usando la documentazione resa disponibile dall'INPS. Quindi vengono meno due elementi importanti della legge sul lavoro agile.

Secondo il dpcm del 1° marzo 2020, abrogato dal decreto del 25 marzo 2020, la modalità del lavoro agile è estesa all'intero territorio nazionale per tutta la durata dello stato di emergenza nelle modalità poc'anzi descritte.⁹⁶ Il decreto legge 2 marzo 2020 n. 9 invece, presenta delle misure di ausilio allo svolgimento del lavoro agile da parte delle pubbliche amministrazioni e degli organismi di diritto pubblico. Viene incrementato del 50% del valore la possibilità di acquistare computer portatili e tablet da parte delle pubbliche amministrazioni e la possibilità, in caso di recesso dalla fornitura, di svolgere procedure negoziate

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/02/23/20G00020/sg>

⁹⁵ DPCM 25 febbraio 2020, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/02/25/20A01278/sg>

⁹⁶ DPCM 1 marzo 2020, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/01/20A01381/sg>

senza la previa pubblicazione di bandi gara finalizzate alla stipula di convenzioni-quadro.⁹⁷

Il decreto legge del 17 marzo 2020 n. 18, all'articolo 39 sostiene che “fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica [...] i lavoratori [...] disabili [...] o i dipendenti che abbiano nel proprio nucleo familiare una persona con disabilità [...] hanno il diritto a svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile” purché questa sia compatibile con le mansioni da svolgere. Tali soggetti hanno priorità nell'accoglimento delle domande per l'accesso al lavoro agile nel settore privato. Queste misure vengono “applicate anche a soggetti immunodepressi e familiari [...]” di soggetti “immunodepressi”. L'articolo 75 della stessa legge prevede che, “al fine di agevolare la diffusione del lavoro agile”, le amministrazioni pubbliche sono incentivate all'acquisto di beni e servizi informatici con “sistemi di conservazione, processamento e gestione di dati” e “servizi di connettività” senza necessità di previa pubblicazione di un bando ma garantendo comunque la scelta tra più offerte. L'articolo 87 della stessa legge afferma che “fino alla cessazione dello stato di emergenza il lavoro agile [...] è una delle modalità ordinarie di svolgimento dell'attività lavorativa” nella pubblica amministrazione tranne che nelle attività considerate indifferibili e da svolgere necessariamente in presenza. Il lavoratore può utilizzare anche propri strumenti informatici qualora questi non vengano forniti dall'amministrazione. Nel caso in cui non sia possibile ricorrere al lavoro agile occorre utilizzare gli strumenti delle ferie, della banca ore e del congedo nel rispetto dei contratti collettivi ed esaurite tali possibilità possono motivatamente esentare il personale dipendente dal servizio che viene considerato come servizio prestato a tutti gli effetti di legge.⁹⁸ È da notare che qui il lavoro agile è definito come modalità ordinaria di svolgimento

⁹⁷ Decreto-legge 2 marzo 2020 n. 9,
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/02/20G00026/sg>

⁹⁸ Decreto-legge 17 marzo 2020 n.18;

dell'attività lavorativa all'interno delle pubbliche amministrazioni introducendo anche una versione semplificata che non prevede la necessità della stipula di un accordo individuale durante il periodo emergenziale.⁹⁹

Il decreto legge del 25 marzo 2020 n. 19, ribadisce tutte le misure di limitazione delle libertà personali e la chiusura delle attività non essenziali specificando che occorre applicare il lavoro agile, dove possibile, sia nelle pubbliche amministrazioni che nelle imprese private anche in deroga alle normative vigenti sul tema.¹⁰⁰ Tale decreto legge è seguito da quello del 19 maggio 2020 n. 34. Nella sezione terza intitolata “disposizioni in materia di lavoro agile e per il personale delle pubbliche amministrazioni”, all'articolo 263 relativo alle “disposizioni in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile” si sostiene che le amministrazioni, al fine della “progressiva riapertura di tutti gli uffici pubblici”, organizzano la prestazione lavorativa dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi “attraverso la flessibilità di orario”, e utilizzando anche soluzioni digitali con gli utenti. Inoltre, le amministrazioni devono “garantire adeguate forme di aggiornamento professionale alla dirigenza”. Nel comma 4 bis dello stesso articolo viene definito il “Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)”, che deve essere redatto ogni anno dalle amministrazioni pubbliche entro il 31 gennaio. Questo, oltre ad individuare le modalità attuative del lavoro agile, garantisce la possibilità di accedervi almeno al 60% dei dipendenti che svolgono attività con esso compatibili. Vengono altresì indicate in tali piani “le misure organizzative”, “i processi formativi”, gli strumenti di valutazione utilizzabili.¹⁰¹ Secondo gli autori citati in nota, tale decreto è importante perché

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/17/20G00034/sg>

⁹⁹ F. FORZINI, «Lavoro agile: il tortuoso trade-off tra modello di organizzazione del lavoro e strumento di welfare», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 7 aprile 2021

¹⁰⁰ Decreto-legge 25 marzo 2020 n.19,

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/25/20G00035/sg>

¹⁰¹ Decreto-legge 19 maggio 2020 n.34,

mostra che il legislatore è cosciente delle potenzialità dello smart working per il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi della pubblica amministrazione che possono portare ad economie di spesa che impattano positivamente sul bilancio dello stato.¹⁰²

Il decreto legge del 16 luglio 2020 n. 76, intitolato “misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale”, ha il capo secondo che tratta delle “norme generali per lo sviluppo dei sistemi informativi nelle pubbliche amministrazioni e l'utilizzo del digitale nell'azione amministrativa.” L'articolo 31 al comma 1 stabilisce delle modifiche al decreto legislativo del 7 marzo 2005 n. 82. Afferma che le pubbliche amministrazioni adottano “ogni misura atta a garantire la sicurezza e la protezione delle informazioni e dei dati tenendo conto delle migliori pratiche e degli standard nazionali, europei e internazionali per la protezione delle [...] reti, [...] l'uso sicuro dei dispositivi [...] e l'uso di webcam e microfoni.” Inoltre, “al fine di agevolare la diffusione del lavoro agile”, le pubbliche amministrazioni “acquistano beni e progettano e sviluppano sistemi informativi e servizi informatici con modalità idonee a consentire ai lavoratori di accedere da remoto ad applicativi, dati e informazioni necessari allo svolgimento della prestazione” stessa. Un adeguato livello di sicurezza informatica è garantito anche “attraverso la diffusione di apposite linee guida e disciplinando [...] la tipologia di attività che possono essere svolte.”¹⁰³

Il decreto- legge del 14 agosto 2020 n. 104, intitolato “misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia”, al capo 1 che recita “disposizioni in materia di lavoro”, all'articolo 21-bis stabilisce che “Un genitore lavoratore dipendente può svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile per tutto o parte del

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/05/19/20G00052/sg>

¹⁰² A. BELLINI, L. CASANO, L. MAESTRIPIERI, I. MARIOTTI, C. MELACARNE, M. TIRABOSCHI, «Le parole e i concetti del lavoro che cambia. Rileggere in ottica interdisciplinare il lavoro nella IV rivoluzione industriale», *Professionalità studi*, n. 4/III, 2020

¹⁰³ Decreto-legge 16 luglio 2020 n. 76,

periodo corrispondente alla durata della quarantena del figlio convivente, minore di anni sedici disposta dal dipartimento di prevenzione della azienda sanitaria locale (ASL) territorialmente competente [...], nonché nel caso in cui sia stata disposta la sospensione dell'attività didattica in presenza del figlio convivente minore di anni sedici.” Inoltre nei giorni in cui un genitore usufruisce di tali misure l'altro non può farvi ricorso. L'articolo 21-ter sostiene che nel caso “i genitori lavoratori dipendenti” abbiano “un figlio con disabilità grave” a carico e “a condizione che nel nucleo familiare non vi sia un altro genitore non lavoratore”, se l'attività lo permette la mansione può essere svolta “sotto forma di lavoro agile anche in assenza degli accordi individuali” previsti dalla legge. Secondo l'articolo 26 inoltre, i lavoratori fragili svolgono di norma la prestazione lavorativa in modalità agile anche “attraverso l'adibizione a diversa mansione ricompresa nella medesima [...] area di inquadramento”.¹⁰⁴ Inoltre, il decreto legge dell'8 settembre 2020 n. 111, all'articolo 5, ribadisce le misure in merito al congedo parentale alternato in caso di obbligo di quarantena del minore di 14 anni.¹⁰⁵

Il decreto legge 19 ottobre 2020 intitolato “misure per il lavoro agile nella pubblica amministrazione durante il periodo emergenziale”, all'articolo 1 sostiene che:

“1. Il lavoro agile nella pubblica amministrazione costituisce una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa.

2. Fino al 31 dicembre 2020 per accedere al lavoro agile non è richiesto l'accordo individuale di cui all'art. 19 della legge 22 maggio 2017, n. 81.

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/09/14/20A04921/sg>

¹⁰⁴ Decreto-legge 14 agosto 2020 n.104,

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/08/14/20G00122/sg>

¹⁰⁵ Decreto-legge 8 settembre 2020 n. 111,

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/09/08/20G00134/sg>

3. Il lavoro agile può avere ad oggetto sia le attività ordinariamente svolte in presenza dal dipendente, sia, [...] attività progettuali specificamente individuate tenuto conto della possibilità del loro svolgimento da remoto, anche in relazione alla strumentazione necessaria. Di regola, e fatto salvo quanto disposto all'art. 3, il lavoratore agile alterna giornate lavorate in presenza e giornate lavorate da remoto.

4. I lavoratori che rendono la propria prestazione in modalità agile non subiscono penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera.”

L'articolo 3 invece stabilisce che la pubblica amministrazione:

“1. [...]:

a) [...]

b) adotta, nei confronti dei dipendenti di cui all'art. 21-bis del decreto-legge 14 agosto 2020, n. 104, convertito, con modificazioni, dalla legge 13 ottobre 2020, n. 126, nonché, di norma, nei confronti dei lavoratori fragili ogni soluzione utile ad assicurare lo svolgimento di attività in modalità agile anche attraverso l'adibizione a diversa mansione ricompresa nella medesima categoria o area di inquadramento [...];

c) adotta, al proprio livello, le soluzioni organizzative necessarie per consentire lo svolgimento delle attività di formazione di cui alla lettera b) anche al personale che svolge attività di lavoro in presenza;

d) favorisce la rotazione del personale [...], tesa ad assicurare, nell'arco temporale settimanale o plurisettimanale, un'equilibrata alternanza nello svolgimento dell'attività in modalità agile e di quella in presenza, tenendo comunque conto delle prescrizioni sanitarie vigenti per il distanziamento interpersonale e adeguando la presenza dei lavoratori negli ambienti di lavoro a quanto stabilito nei protocolli di sicurezza e nei documenti di valutazione dei rischi;

e) tiene conto, nella rotazione di cui alla lettera d), ove i profili organizzativi lo consentano, delle eventuali disponibilità manifestate dai dipendenti per l'accesso alla modalità di lavoro agile, secondo criteri di priorità che considerino le condizioni di salute del dipendente e dei componenti del nucleo familiare di questi, della presenza nel medesimo nucleo di figli minori di quattordici anni, della distanza tra la zona di residenza o di domicilio e la sede di lavoro, nonché del numero e della tipologia dei mezzi di trasporto utilizzati e dei relativi tempi di percorrenza.

2. Al fine di agevolare lo svolgimento delle attività in modalità agile, le amministrazioni si adoperano per mettere a disposizione i dispositivi informatici e digitali ritenuti necessari, utilizzando le risorse finanziarie disponibili a legislazione vigente e promuovono l'accesso multicanale dell'utenza. È in ogni caso consentito, [...] l'utilizzo di dispositivi in possesso del lavoratore, qualora l'amministrazione non sia tempestivamente in grado di fornirne di propri.

3. Le pubbliche amministrazioni, tenuto conto dell'evolversi della situazione epidemiologica, assicurano in ogni caso le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibili con le potenzialità organizzative e con la qualità e l'effettività del servizio erogato.”

L'articolo 5 ribadisce che:

“1. Il lavoro agile si svolge ordinariamente in assenza di precisi vincoli di orario e di luogo di lavoro.

2. In ragione della natura delle attività svolte dal dipendente o di puntuali esigenze organizzative individuate dal dirigente, il lavoro agile può essere organizzato per specifiche fasce di contattabilità.

3. Nei casi di prestazione lavorativa in modalità agile, svolta senza l'individuazione di fasce di contattabilità, al lavoratore sono garantiti i tempi di riposo e la disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.”

L'articolo 6 invece sostiene che:

“1. Le amministrazioni adeguano i sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione, improntati al raggiungimento dei risultati e quelli dei comportamenti organizzativi.

2. Il dirigente, in coerenza con gli obiettivi e i criteri per la valutazione dei risultati, monitora e verifica le prestazioni rese in modalità agile da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo [...]

3. L'amministrazione, anche ai fini del monitoraggio, assicura un'adeguata, periodica informazione sul lavoro agile, secondo le modalità indicate dal Dipartimento della funzione pubblica. Essa garantisce altresì la verifica dell'impatto del lavoro agile sulla complessiva qualità dei servizi erogati e delle prestazioni rese, tenuto conto dei dati e delle eventuali osservazioni provenienti dall'utenza e dal mondo produttivo.”¹⁰⁶

Secondo Forzini, con tale decreto il lavoro agile è passato dall'essere la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa ad una delle modalità ordinarie. Si è quindi registrato un trend che ha visto il lavoro agile passare da essere considerato una forma sperimentale ad una forma ordinaria fino a diventare una delle forme ordinarie. Secondo tale decreto le attività della pubblica amministrazione possono essere adattate in ragione della diversa organizzazione del lavoro e ciò consiste in un notevole passo avanti rispetto al decreto legge 18/2020 che invece permetteva di esentare il personale dal servizio e considerare il periodo di esenzione come servizio prestato a tutti gli effetti. Inoltre, ribadisce cosa si intende per lavoro agile in quanto si sta diffondendo un'impropria concezione dello stesso nell'opinione pubblica, associata allo pseudo-anglicismo

¹⁰⁶ Decreto-legge 19 ottobre 2020, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/10/28/20A05940/sg>

smart working.¹⁰⁷ Infatti, tale termine è inesistente nei dizionari inglesi dove vengono utilizzate invece le espressioni *remote working* o *ICT mobile work*. Molti hanno inteso erroneamente il lavoro agile come una prestazione che deve essere interamente svolta da remoto. Secondo lo stesso governo il lavoro agile rappresenta invece un vero e proprio nuovo approccio all'organizzazione o un nuovo modello organizzativo. Dalla lettura del decreto legge del 19 ottobre 2020 però, nella misura in cui il lavoro agile debba essere prevalentemente utilizzato per soggetti con disabilità o con disabili nel nucleo familiare, vi è una commistione tra funzione organizzativa e utilizzo del lavoro agile come welfare socio-sanitario inteso come complesso di azioni tese a garantire la salute dei cittadini. La previsione della mappatura delle attività lavorabili in smart working sposta l'attenzione dal concetto di welfare aziendale al concetto di organizzazione del lavoro. Inoltre, l'affidamento della gestione dell'organizzazione ai manager accosta il lavoro agile alla definizione di "filosofia manageriale" proposta dal Politecnico di Milano agevolata anche dall'individuazione di nuove modalità di valutazione.¹⁰⁸

Il decreto legge del 13 marzo 2021 n. 30, all'articolo 2 ribadisce le misure relative al lavoro agile per i dipendenti con figli minori di 14 anni o persone disabili a carico. In tale articolo viene inoltre indicato che, fermo restando quanto stabilito dai contratti collettivi nazionali, i lavoratori agili hanno diritto alla disconnessione necessaria per tutelare i tempi di riposo e la salute del lavoratore. Possono essere stabiliti periodi di reperibilità da accordi individuali. In ogni caso non è possibile che ciò abbia ripercussione sul rapporto di lavoro e sui trattamenti retributivi.¹⁰⁹

¹⁰⁷ F. FORZINI, «Lavoro agile: il tortuoso trade-off tra modello di organizzazione del lavoro e strumento di welfare», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 7 aprile 2021

¹⁰⁸ F. FORZINI, «Lavoro agile: il tortuoso trade-off tra modello di organizzazione del lavoro e strumento di welfare», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 7 aprile 2021

¹⁰⁹ Decreto-legge 13 marzo 2021 n. 30,

Il decreto legge del 9 giugno 2021 n. 80, al capo 1 del titolo 1 intitolato “rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni”, all’articolo 6 sostiene che, per migliorare la qualità e la trasparenza delle attività amministrative e dei servizi per le amministrazioni “con più di 50 dipendenti”, si applica un “piano integrato di attività e organizzazione” con “durata triennale”, che tra le altre, stabilisce la “strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo anche mediante il ricorso al lavoro agile e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali” volti alla “completa alfabetizzazione digitale e allo “sviluppo di competenze tecniche” e “manageriali”. Inoltre, vengono indicate le procedure da “semplificare e reingegnerizzare” usando la tecnologia per fornire servizi agli utenti.¹¹⁰

La modalità di lavoro agile che si è sviluppata durante la pandemia presenta delle peculiarità che la discostano dal lavoro agile come normato dalla legge n. 81 del 2017. Le principali differenze tra le due possono essere riassunte nei seguenti punti:

- il lavoro agile emergenziale prescinde dalla stipulazione dell’accordo individuale e quindi sembra venire meno la base del lavoro agile in quanto in questo modo il lavoratore è “costretto” a svolgere la propria prestazione da casa senza poter accordare previamente i profili regolativi della disciplina;
- l’obbligo di comunicazione dei dipendenti che svolgono la prestazione lavorativa in modalità agile può avvenire in maniera massiva e non individuale;
- si può adempiere all’obbligo dell’informativa sulla sicurezza utilizzando un fac simile disponibile sul sito dell’Inail e quindi senza un’informativa specifica per il singolo ruolo;

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/03/13/21G00040/sg>

¹¹⁰ Decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80,

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/06/09/21G00093/SG>

- vi è la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa anche per mezzo di strumenti informatici di proprietà del lavoratore e quindi senza la fornitura da parte dell'azienda;

- in generale non esiste un diritto dei lavoratori a pretendere lo svolgimento del lavoro in modalità agile ma la normativa emergenziale ha previsto delle eccezioni nel caso di lavoratori dipendenti disabili o con un disabile nel proprio nucleo familiare, ai lavoratori immunodepressi o con familiari immunodepressi e ai genitori lavoratori dipendenti del settore privato che hanno almeno un figlio minore di 14 anni a carico purché lo smart working sia compatibile con l'attività lavorativa e l'altro genitore non usufruisca di sospensione dal lavoro o lavoro agile.¹¹¹

Inoltre, come mostrato dagli articoli esaminati, la legislazione in materia di lavoro agile emergenziale si è rivolta soprattutto alle pubbliche amministrazioni lasciando al privato una maggiore discrezionalità nell'applicazione. La PA è quella che si è dovuta adattare più repentinamente al mutato scenario in quanto negli ultimi decenni l'attenzione del legislatore si era rivolta maggiormente al fenomeno dell'assenteismo, come se la presenza in azienda del lavoratore fosse sufficiente a garantire la produttività. Invece l'applicazione dello smart working comporta uno spostamento di attenzione dal compito all'obiettivo, dal controllo gerarchico alla motivazione e dall'adempimento formale al problem solving sostanziale con benefici per tutti.¹¹²

¹¹¹ E. BARRACO, A. SITZIA, M. LUCCHIARI, «La “rivitalizzazione” dello smart working», *Diritto & Pratica del lavoro*, 21/2020

¹¹² A. BELLINI, L. CASANO, L. MAESTRIPIERI, I. MARIOTTI, C. MELACARNE, M. TIRABOSCHI, «Le parole e i concetti del lavoro che cambia. Rileggere in ottica interdisciplinare il lavoro nella IV rivoluzione industriale», *Professionalità studi*, n. 4/III, 2020

2.2 La diffusione dello “smart working”

Secondo le statistiche di Eurostat 2020, prima del lockdown i lavoratori da casa italiani rappresentavano circa il 3,6% del totale.¹¹³ Lo studio dell’Osservatorio del Politecnico di Milano pubblicato a marzo 2020 afferma che prima del Coronavirus hanno adottato lo smart working per uno o due giorni a settimana il 50% circa delle imprese grandi, il 12% circa delle piccole e medie imprese e il 16% circa delle pubbliche amministrazioni. Secondo lo stesso studio, ad ottobre 2019 i lavoratori in modalità *home working* erano circa 570.000, mentre durante il lockdown dell’aprile 2020, secondo i dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, questi erano circa 1.850.000 nel privato (tale numero si è dimezzato nel momento della ripresa delle attività lavorative). Considerando anche i dipendenti pubblici però, i lavoratori in remote working sono stati più di 8 milioni durante il periodo di chiusura totale secondo uno studio promosso dalla CGIL e dalla Fondazione di Vittorio nel 2020. Questo report ha registrato anche una correlazione tra il ricorso all’*home working* e il settore produttivo con una migliore performance associata al comparto delle Tecnologie dell’Informazione e della Comunicazione.¹¹⁴ Secondo quanto riportato da Iannotta e Meret, l’Inapp ad ottobre 2020 conta circa 4 milioni di lavoratori da remoto che si sono quindi dimezzati rispetto ai mesi del lockdown, ma si tratta di soluzioni temporanee emergenziali che non hanno visto l’attuazione di interventi sul capitale umano ed organizzativo. Infatti, come esaminato nel capitolo precedente e come verrà specificato in seguito, l’Italia presenta un ritardo sia a livello infrastrutturale che a

¹¹³ M. FREY, S. LORÈ, «Smart working nell’era della digitalizzazione post-Covid: da soluzione d’emergenza a strategia per la sostenibilità», *Quaderni di economia del lavoro*, 111, 2020

¹¹⁴ A. LAZZARA, L. GNAN, «Editoriale Special Issue: Will employees dream of electric sheep? Gli effetti della tecnologia sul lavoro e i lavoratori.», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, n. 13, 2020; M. FREY, S. LORÈ, «Smart working nell’era della digitalizzazione post-Covid: da soluzione d’emergenza a strategia per la sostenibilità», *Quaderni di economia del lavoro*, 111, 2020

livello di formazione di nuove competenze e di modifica della cultura aziendale.¹¹⁵

Alla Tavola Rotonda “Impacts of digital technologies and beyond the workplace” che si è tenuta il 7 febbraio 2020 a Milano, come riportato da Montanari, tutti erano d’accordo sulla difficoltà di portare avanti la trasformazione digitale a causa delle resistenze culturali presenti nelle organizzazioni ed è emerso che la logica organizzativa dominante si caratterizzava per la necessità di controllo diretto sui propri dipendenti e lo scetticismo sulla produttività al di fuori del luogo di lavoro. A distanza di pochi mesi si è avuta un’accelerazione dei processi di trasformazione. La crescita della forza lavoro in attività svolte a distanza, come indicato nei dati analizzati poc’anzi, è stata esponenziale e maggiore nel settore dei servizi.¹¹⁶ A partire dal mese di febbraio 2020 quindi, telelavoro e smart working sono stati utilizzati massivamente per obiettivi attinenti alla salute pubblica e al mantenimento dei livelli produttivi e occupazionali dell’intero paese. Questa improvvisa crescita del lavoro da remoto sembra più dovuta a problematiche emergenziali e quindi ad una forzatura, che al fatto che lo smart working venga visto come un’opportunità. La legislazione, infatti, ha ritrovato in questa forma di svolgimento dell’attività lavorativa un modo per contrastare la pandemia e ne ha favorito la diffusione tramite una semplificazione degli obblighi organizzativi. Anche l’allettante narrazione che ne viene fatta sui media e che ne esalta i benefici e lo descrive come di facile applicazione ha contribuito alla diffusione di tale modalità di lavoro.¹¹⁷ La crescita esponenziale dell’interesse per

¹¹⁵ M. IANNOTTA, C. MERET, «Flessibilità, coerenza, integrazione: tre leve per una leadership efficace a supporto dello smart working», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 22 ottobre 2020

¹¹⁶ F. MONTANARI, «La digitalizzazione degli spazi collaborativi: verso forme blended di lavoro?», *Prospettive in Organizzazione - La rivista di organizzazione aziendale*, 22 ottobre 2020

¹¹⁷ A. BELLINI, L. CASANO, L. MAESTRIPIERI, I. MARIOTTI, C. MELACARNE, M. TIRABOSCHI, «Le parole e i concetti del lavoro che cambia. Rileggere in ottica interdisciplinare il lavoro nella IV rivoluzione industriale», *Professionalità studi*, n. 4/III, 2020; M. IANNOTTA, C. MERET, «Flessibilità, coerenza, integrazione: tre leve per una leadership efficace a supporto dello smart

il tema dello smart working è confermata dall'aumento della ricerca degli utenti italiani su Google di tale termine. Il picco degli ultimi 5 anni vi è stato proprio il 10 marzo a dimostrazione della scarsa conoscenza della normativa in materia che era già in vigore da 3 anni.¹¹⁸ La maggior parte delle imprese si sono trovate spiazzate e il lavoro a distanza è parso come un privilegio per quei compiti che sono già soddisfatti tramite un pc, mentre gli operai e coloro che svolgono mansioni a contatto con il pubblico ne sono rimasti esclusi, anche se alcune tecnologie della quarta rivoluzione industriale permettono di gestire a distanza una catena di montaggio o di avviare sportelli telematici.¹¹⁹

2.3 Analisi e riflessioni in tempo di pandemia

2.3.1 Tecnologia e formazione

Gli strumenti digitali si sono mostrati sempre più pervasivi e fondamentali per lo svolgimento del lavoro, soprattutto durante la pandemia. Una misura del livello di diffusione del digitale nell'economia e nella società dei Paesi dell'Unione Europea è data dal Digital Economy and Society Index (DESI), sviluppato dalla "Direzione Generale delle Reti di comunicazione, dei contenuti e delle tecnologie" della Commissione Europea per monitorare lo stato di avanzamento di ogni paese UE rispetto ai target dell'Agenda Digitale Europea. Questo indice è composto da indicatori relativi alla connettività, alle competenze digitali, all'uso

working», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 22 ottobre 2020; T. TORRE, «Smart working: soluzione ad ogni emergenza? Prospettive oltre l'emergenza», *Impresa Progetto – Electronic journal of management*, n.1, 2020

¹¹⁸ M. FREY, S. LORÈ, «Smart working nell'era della digitalizzazione post-Covid: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità», *Quaderni di economia del lavoro*, 111, 2020

¹¹⁹ A. BELLINI, L. CASANO, L. MAESTRIPIERI, I. MARIOTTI, C. MELACARNE, M. TIRABOSCHI, «Le parole e i concetti del lavoro che cambia. Rileggere in ottica interdisciplinare il lavoro nella IV rivoluzione industriale», *Professionalità studi*, n. 4/III, 2020

di Internet da parte dei singoli, all'integrazione delle tecnologie digitali nelle imprese, ai servizi pubblici digitali. Secondo il DESI 2020, l'Italia si posiziona al venticinquesimo posto in Europa seguita solo da Romania, Grecia e Bulgaria. Sempre secondo tale indice il 17% della popolazione italiana non ha mai utilizzato Internet contro la media europea del 9%. L'indicatore più preoccupante è rappresentato dal capitale umano che vede il paese posizionarsi all'ultimo posto con il 42% dei cittadini tra i 16 e i 74 anni con competenze di base, rispetto alla media europea del 58% e solo il 22% con competenze superiori, rispetto alla media europea del 33%. È quindi necessaria una formazione a tutti i livelli come è anche previsto dalla legge n. 81 del 2017 sul lavoro agile.¹²⁰ L'importanza della formazione è confermata dal fatto che uno dei motivi che ha frenato la diffusione dello smart working è l'insufficienza delle competenze digitali. Infatti, secondo un'indagine riportata su Il Sole 24 ore del 10 marzo 2020, delle coinvolte 1.400 imprese con più di 20 dipendenti, un terzo manifesta carenze a livello digitale. Questo dato rappresenta un'ottima occasione per il mondo della consulenza che offre misure e strumenti per far funzionare il lavoro a distanza senza però permettere una necessaria riflessione sui caratteri peculiari dell'azienda che devono essere rivisti per l'applicazione del lavoro agile.¹²¹ La pandemia ha visto un'esplosione della diffusione dei webinar in assenza di percorsi di formazione più strutturati. Si è trattata quindi di una preparazione su base volontaria sfruttata da quei lavoratori che vogliono riempire il proprio gap di conoscenze. Finita la pandemia occorrerà rivolgere la formazione all'intera popolazione aziendale. Per una corretta istruzione dei lavoratori si dovrebbe tener presente non solo la dimensione cognitiva ma anche quella emotivo-affettiva in quanto bisogna

¹²⁰ M. FREY, S. LORÈ, «Smart working nell'era della digitalizzazione post-Covid: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità», *Quaderni di economia del lavoro*, 111, 2020; F. BUTERA, «Le competenze digitali per progettare un nuovo modello di lavoro», *Scuola democratica*, 1/2021

adottare la logica della co-creazione delle conoscenze al servizio del bisogno conoscitivo dell'individuo.¹²² Grazie alla quarta rivoluzione industriale le tecnologie esistono ma spetta alla formazione di renderle accessibili.¹²³ La tecnologia può essere un fattore di empowerment se correttamente gestita e richiede di essere disposti ad adattarsi ad applicazioni e funzionalità del lavoro in continua evoluzione. I lavoratori dovrebbero essere sempre più multitasking e connessi e chi non è in grado di affrontare una situazione così totalizzante può sperimentare stress e comportamenti compulsivi e di dipendenza. L'introduzione delle nuove tecnologie può da una parte migliorare la qualità della vita lavorativa ma dall'altro peggiorarla e per questo occorre tenere conto del bilanciamento tra aspetti organizzativi e sociali per una piena integrazione delle competenze, delle attitudini, dei valori, dei bisogni e delle aspettative individuali.¹²⁴ Se non si provvede ad una adeguata formazione di tutta la popolazione si potrebbe verificare una sostituzione di quei lavoratori non in grado di essere al passo con le nuove tecnologie.¹²⁵ Infatti, i lavoratori maturi costituiscono la maggioranza della popolazione in età da lavoro e sono quelli che spesso hanno maggiori difficoltà nell'utilizzo degli strumenti informatici. Per questo, negli ultimi anni, accade che i nuovi arrivati insegnino l'uso delle tecnologie ai lavoratori più maturi mentre in

¹²¹ T. TORRE, «Smart working: soluzione ad ogni emergenza? Prospettive oltre l'emergenza», *Impresa Progetto – Electronic journal of management*, n.1, 2020

¹²² A. BELLINI, L. CASANO, L. MAESTRIPIERI, I. MARIOTTI, C. MELACARNE, M. TIRABOSCHI, «Le parole e i concetti del lavoro che cambia. Rileggere in ottica interdisciplinare il lavoro nella IV rivoluzione industriale», *Professionalità studi*, n. 4/III, 2020

¹²³ A. BELLINI, L. CASANO, L. MAESTRIPIERI, I. MARIOTTI, C. MELACARNE, M. TIRABOSCHI, «Le parole e i concetti del lavoro che cambia. Rileggere in ottica interdisciplinare il lavoro nella IV rivoluzione industriale», *Professionalità studi*, n. 4/III, 2020

¹²⁴ A. LAZZAZZARA, L. GNAN, «Editoriale Special Issue: Will employees dream of electric sheep? Gli effetti della tecnologia sul lavoro e i lavoratori.», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, n. 13, 2020

¹²⁵ M. BENTIVOGLI, «Dallo smart working all'ingaggio cognitivo: il lavoro che verrà», *Credito Cooperativo*, n.11, 2020

precedenza il passaggio di conoscenze avveniva per lo più in senso contrario.¹²⁶ Occorrerebbe adattare la formazione professionale alle richieste del mercato e la formazione stessa dovrebbe continuare durante tutta la vita lavorativa di una persona.¹²⁷ Per trasformare l'innovazione in progresso occorre che la tecnologia riguardi fasce sempre più ampie della popolazione e l'emergenza da coronavirus sta aiutando in questo.¹²⁸

2.3.2 Opportunità e limiti dei cambiamenti organizzativi introdotti dalla pandemia

Alla fine della prima ondata di Covid-19 ci sono state tendenze restauratrici per ripristinare il lavoro in presenza. La seconda ondata però impone un radicale ripensamento dei sistemi produttivi. L'emergenza ha quindi costretto le organizzazioni ad effettuare in poche settimane un cambiamento che era atteso da decenni e fondamentale per lo sviluppo sostenibile.¹²⁹ Infatti, il lockdown ha portato ad un "esperimento di massa" dello smart working e della diffusione delle tecnologie che ha cambiato sia le modalità di lavoro che dovrebbero prevedere per la sua corretta applicazione un ambiente di fiducia e di relazioni in cui viene favorito l'empowerment del lavoratore tramite un'attenta pianificazione e una modalità di controllo per obiettivi, sia gli stili di vita e gli spazi di lavoro

¹²⁶ A. BELLINI, L. CASANO, L. MAESTRIPIERI, I. MARIOTTI, C. MELACARNE, M. TIRABOSCHI, «Le parole e i concetti del lavoro che cambia. Rileggere in ottica interdisciplinare il lavoro nella IV rivoluzione industriale», *Professionalità studi*, n. 4/III, 2020

¹²⁷ M. BENTIVOGLI, «Dallo smart working all'"ingaggio cognitivo": il lavoro che verrà», *Credito Cooperativo*, n.11, 2020

¹²⁸ A. BELLINI, L. CASANO, L. MAESTRIPIERI, I. MARIOTTI, C. MELACARNE, M. TIRABOSCHI, «Le parole e i concetti del lavoro che cambia. Rileggere in ottica interdisciplinare il lavoro nella IV rivoluzione industriale», *Professionalità studi*, n. 4/III, 2020

¹²⁹ A. BELLINI, L. CASANO, L. MAESTRIPIERI, I. MARIOTTI, C. MELACARNE, M. TIRABOSCHI, «Le parole e i concetti del lavoro che cambia. Rileggere in ottica interdisciplinare il lavoro nella IV rivoluzione industriale», *Professionalità studi*, n. 4/III, 2020

domestici e aziendali.¹³⁰ Ha rappresentato un'esperienza positiva per alcuni, meno per altri. Ha mostrato che è possibile la diffusione del lavoro da remoto su larga scala permettendo così di abbattere le barriere culturali, normative, organizzative e tecnologiche che da tempo bloccano la diffusione di tale modalità di lavoro.¹³¹ La pandemia ha permesso la creazione di un nuovo ambiente mai sperimentato in modo così ampio in passato. Secondo Rainero e Modarelli è proprio la condizione di urgenza che ha contribuito alla diffusione dello smart working e che può comportare un cambiamento in quanto l'evoluzione della società civile si è sempre basata sul bisogno e sulla risoluzione dei problemi. Secondo gli autori, l'urgenza è un facilitatore nell'accettazione dell'innovazione tecnologica. Le persone creano innovazione in modo da risolvere problemi che provengono dal bisogno di conoscenza. È risaputo che la volontarietà assume un ruolo di primaria importanza nell'accoglimento dell'innovazione ma anche l'urgenza funge da facilitatore. Questo è proprio ciò che può portare ad un'introduzione dello smart working molto più rapida visto che prima del Covid era scarsamente utilizzato. Il bisogno facilita l'accettazione dell'innovazione, ma è necessario convincere il potenziale utilizzatore ad acquisire qualcosa di nuovo e a modificare i comportamenti in base all'esigenza di innovare nella singola vita di ognuno per ottenere un'ampia diffusione della cosa.¹³² Infatti, secondo Viceconte, gli aggettivi "agile" e "smart" che vengono usati come sinonimi, dovrebbero essere riferiti all'organizzazione o al lavoratore e non al lavoro. Vanno ad identificare caratteristiche progettuali relative a strategie, processi, sistemi, metodologie. Interrogarsi sul lavoro remotizzabile e non e sul tempo rappresenta uno stimolo

¹³⁰ M. FREY, S. LORÈ, «Smart working nell'era della digitalizzazione post-Covid: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità», *Quaderni di economia del lavoro*, 111, 2020

¹³¹ F. BUTERA, «Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda», *Studi organizzativi*, n. 1, 2020

per i progettisti organizzativi. La pandemia ha portato a pensare all'organizzazione della produzione e del lavoro come priva dei limiti del tempo e dello spazio. Ha portato a considerare se si sta semplicemente sostituendo stanze fisiche con stanze virtuali per una necessità di distanziamento oppure se si sta effettivamente cambiando abitudini e modelli organizzativi che, pur esistendo le tecnologie necessarie, si è sempre stati riluttanti a cambiare. Occorre interrogarsi non tanto su quanto è smart il nostro lavoro ma su quanto è smart l'organizzazione. Conferendo al lavoratore i vantaggi della libertà e di una maggiore autonomia gli viene conferita anche maggiore responsabilità senza un adeguato supporto. Occorre quindi che l'organizzazione sia pronta per poter introdurre lo smart working.¹³³

La pandemia ha mostrato come in molte realtà i modelli di organizzazione del lavoro siano antiquati. Capire quanta parte della crescita dei lavoratori da remoto sia dovuta ad aziende che avevano già introdotto forme di smart working e le hanno ampliate e quanta invece sia dovuta ad imprese che la applicano per la prima volta, magari in forma emergenziale e quindi con buone probabilità che si torni al punto di partenza una volta terminata la pandemia, è difficile da identificare. La pandemia ha rappresentato una sorta di punto di rottura in cui ai due estremi si trovano da una parte le aziende che avevano già introdotto in passato lo smart working e quindi sono preparate e riescono ad aumentare la propria produttività e dall'altra le aziende che sono costrette a recuperare velocemente un gap molto ampio per poterlo applicare.¹³⁴ Le imprese che avevano adottato lo smart working già dal passato sono riuscite ad affrontare meglio

¹³² C. RAINERO, G. MODARELLI, «Empowering Technology Acceptance Through the Added Value of Urgency: Teaching Profession Smart-Working Case», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n.2, 2020

¹³³ E. VICECONTE, «Smart è l'organizzazione, non il lavoro», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 9 gennaio 2021

¹³⁴ T. TORRE, «Smart working: soluzione ad ogni emergenza? Prospettive oltre l'emergenza», *Impresa Progetto – Electronic journal of management*, n.1, 2020

l'improvvisa necessità di svolgere gran parte delle attività da remoto e sicuramente usciranno più forti di quelle aziende che invece non credono ancora nello smart working e hanno proposto ai propri lavoratori il telelavoro trasferendo semplicemente i compiti aziendali nel domicilio del lavoratore. Le imprese più vulnerabili sono quelle che hanno investito meno nell'innovazione tecnologica mentre quelle più evolute investiranno maggiormente nelle nuove tecnologie.¹³⁵

Le esperienze vissute in pandemia hanno confermato che lo smart working e il lavoro da remoto possono comportare rischi fisici, psicosociali e di discriminazione a causa del digital divide che durante la pandemia ha accomunato famiglie povere, older worker e lavoratori residenti in zone sprovviste di banda larga che hanno trovato maggiori difficoltà nel passaggio forzato al lavoro da remoto. Gli aspetti negativi che si sono evidenziati derivano spesso da carenze dei sistemi organizzativi aziendali già presenti prima della pandemia.¹³⁶ Un rischio che si corre è quello della solitudine e dell'isolamento del lavoratore.¹³⁷ Infatti, un'indagine svolta dal Politecnico di Milano e dall'Università di Genova nel 2020 ha registrato una maggiore frequenza di sintomi depressivi di chi abita in spazi inferiori a 60 mq e considerando che lo spazio abitativo medio in Italia per singolo abitante è di 67,3 mq il dato si mostra preoccupante. La permanenza forzata nelle mura domestiche e l'obbligo di lavorare da casa hanno distorto alcuni caratteri dello smart working facendo percepire maggiore isolamento e stress. Questo però può essere di aiuto per applicare in modo diverso il lavoro agile nella fase post-emergenziale recuperando la flessibilità, la responsabilizzazione e la

¹³⁵ M. BENTIVOGLI, «Dallo smart working all'ingaggio cognitivo»: il lavoro che verrà», *Credito Cooperativo*, n.11, 2020

¹³⁶ A. BELLINI, L. CASANO, L. MAESTRIPIERI, I. MARIOTTI, C. MELACARNE, M. TIRABOSCHI, «Le parole e i concetti del lavoro che cambia. Rileggere in ottica interdisciplinare il lavoro nella IV rivoluzione industriale», *Professionalità studi*, n. 4/III, 2020

¹³⁷ M. FRANCHI, A. SCHIANCHI, «Smart working: il lavoro senza tempo e senza luogo», *Quaderno di economia del lavoro*, 111, 2020

valorizzazione dei talenti che lo dovrebbero caratterizzare.¹³⁸ Secondo Natali, l'ambiente lavorativo ideale non è la casa o un luogo diverso dall'ufficio perché non sono presenti tutte quelle attrezzature di cui il lavoratore può necessitare. Inoltre, spesso non si ha uno spazio privato e silenzioso dove potersi concentrare perché si è costretti a dividerlo con altri familiari che possono interferire nell'attività lavorativa. Il lavoratore ha anche bisogno di confrontarsi con colleghi e vertici aziendali e non sempre gli strumenti informatici sono funzionali in questo.¹³⁹ La libertà e la flessibilità degli orari di lavoro sono sicuramente apprezzati, ma la difficoltà a separare tempo libero da tempo lavorativo rappresenta una criticità. Sarebbe perciò opportuno guidare gli smart worker ad un adeguato grado di connettività fornendo da una parte le tecnologie abilitanti e dall'altra instaurando un dialogo con i dipendenti per garantire buone condizioni di lavoro.¹⁴⁰ Si sono riscontrate anche delle criticità che riguardano l'inadeguatezza dei sistemi per la definizione dei risultati del lavoro e la scarsa chiarezza del cambiamento organizzativo, problemi di sicurezza digitale per la protezione dei dati e problemi relativi all'utilizzo stesso delle nuove piattaforme digitali che sono stati risolti spesso tramite corsi da autodidatta e quindi senza una specifica formazione.¹⁴¹ Come riportato da Viceconte, secondo un report pubblicato da Doodle, da febbraio a marzo 2020 i meeting online programmati sono raddoppiati. La crescita smisurata delle riunioni non è di per sé un fattore positivo perché porta un deficit a livello di attenzione e riduce il tempo di attività

¹³⁸ M. FREY, S. LORÈ, «Smart working nell'era della digitalizzazione post-Covid: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità», *Quaderni di economia del lavoro*, 111, 2020

¹³⁹ L. C. NATALI, «Disciplina e applicazione dello smart working ai tempi del Coronavirus», *Diritto & Pratica del lavoro*, 15/2020

¹⁴⁰ M. FRANCHI, A. SCHIANCHI, «Smart working: il lavoro senza tempo e senza luogo», *Quaderno di economia del lavoro*, 111, 2020

¹⁴¹ B. CARUSO, «Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?», *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n.1, 2020; F. BUTERA, «Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda», *Studi organizzativi*, n. 1, 2020

riflessive e di elaborazione individuale e tutto ciò ovviamente ha un costo. È importante come è utilizzato il tempo durante le riunioni e non la quantità delle stesse.¹⁴² Alcune persone che hanno vissuto il lavoro a distanza hanno sperimentato un senso di stanchezza, ansia e preoccupazione derivante dal sovrautilizzo delle piattaforme di videoconferenza. Le motivazioni a questo fenomeno riguardano il fatto che spesso le tecnologie non lavorano in modo ottimale, infatti si possono sperimentare problemi di connessione e vi è una riduzione del linguaggio non verbale. Secondo la neuroscienza lo smart working impatta in quello che è il senso dello spazio, la leadership e l'empatia e l'identificazione nel gruppo. Riguardo il primo tema la mente crea i ricordi autobiografici collegandoli ad un determinato luogo e ad un determinato tempo. Le piattaforme di videoconferenza non sono considerati luoghi dal cervello e per questo non vengono creati ricordi autobiografici legati ad essi. Inoltre, spesso uno specifico luogo identifica la persona con un ruolo che è diverso rispetto a quello che si assume in un altro posto. Pertanto svolgere diversi ruoli nello stesso luogo (es. dipendente, genitore, care giver) diminuisce da una parte il riconoscimento delle persone verso lo specifico ruolo che si sta svolgendo in un determinato momento e dall'altra parte porta spesso a ricoprire più ruoli contemporaneamente aumentando così lo stress. Per quanto riguarda invece il tema della leadership e dell'empatia secondo la neuroscienza le persone hanno un meccanismo che le porta ad imitare i comportamenti degli altri e questo risulta di fondamentale importanza per il leader che può così essere imitato nei comportamenti dai lavoratori. Nel momento in cui si comunica tramite piattaforme di videoconferenza si vedono solo i volti dei partecipanti perdendo tutta la comunicazione non verbale che comprende anche una serie di elementi come il tono della voce, la velocità con cui si parla ecc. che possono essere distorti da

¹⁴² E. VICECONTE, «Smart è l'organizzazione, non il lavoro», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 9 gennaio 2021

problemi di connessione. Inoltre, la comunicazione non verbale può portare a prendere delle decisioni in modo intuitivo che possono fare la differenza nel lavoro di gruppo ma anche questa facoltà è preclusa tramite l'uso della videoconferenza. Per quanto riguarda il tema del lavorare in gruppo bisogna tenere in considerazione il fatto che la presenza fisica porta alla creazione di una sincronia intercerebrale che favorisce la creatività, l'engagement e il brainstorming. Per cercare di favorire la collaborazione anche a distanza si possono creare delle community in cui si partecipa a delle attività pratiche che portano alla formazione di una conoscenza condivisa permettendo così di sviluppare legami tra i soggetti che vi partecipano.¹⁴³ Con l'aumento dello smart working e quindi dell'uso delle tecnologie digitali occorrerebbe studiare l'impatto che queste hanno sul pianeta. Utilizzare il lavoro agile ed evitare quindi gli spostamenti per recarsi in ufficio sembrerebbe comportare benefici per l'ambiente in termini di minori emissioni ma bisogna anche considerare la quantità di inquinamento che viene prodotta dalle tecnologie digitali. Nel 2018 le emissioni legate alla visione di contenuti online sono state pari alle emissioni annuali di tutta la Spagna secondo The Shift Project. Questo fa pensare alle videoconferenze utilizzate nello smart working e in questo caso una scelta sostenibile potrebbe consistere nel rinunciare al video e attivare solo l'audio. Altra cosa su cui potersi interrogare è la sostenibilità di fornire strumenti aggiuntivi da parte del datore di lavoro per chi già ha degli strumenti adatti da poter usare. Questo può portare ad una duplicazione inutile dei dispositivi a disposizione dell'individuo che poi devono essere smaltiti con processi molto difficoltosi una volta che non sono più utilizzabili. La dematerializzazione dei documenti consiste nel trasformarli in formato digitale ma ciò significa che invece di occuparsi degli archivi cartacei bisognerà occuparsi dei server e del loro futuro smaltimento. Occorrerebbe quindi

¹⁴³ G. RIVA, B. WIEDERHOLD, F. MANTOVANI, «Surviving COVID-19: The Neuroscience of Smart Working and Distance Learning», *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, n.2, 2021

effettuare un confronto tra quanto inquina il lavoro tradizionale e quanto lo smart working. È importante anche il modo in cui il lavoro agile stesso verrà usato. Secondo il report del 2019 del The Shift Project l'energia assorbita dagli strumenti digitali cresce ad un ritmo del 9% annuo così come la domanda di metalli rari. Sempre secondo il report, mentre nei paesi OCSE le emissioni derivanti dall'uso delle tecnologie digitali aumentano, le emissioni globali prodotte diminuiscono. Pertanto è molto importante valutare attentamente l'uso massivo dello smart working.¹⁴⁴

Al contrario diversi autori, indicati nella successiva nota, sostengono che un aspetto positivo dovuto all'introduzione dello smart working durante la pandemia è stato proprio la riduzione delle emissioni derivante dal ridotto spostamento di milioni di persone. Questo aspetto è molto importante da considerare in un momento storico in cui è necessario porre in essere una transizione verde che può essere raggiunta anche tramite la dematerializzazione e la digitalizzazione del lavoro. Nel solo mese di aprile 2020, quando ha avuto luogo il picco della misura del lockdown, vi è stata una riduzione globale delle emissioni di CO₂ giornaliera del 17% rispetto ai livelli medi del 2019 e tale calo è dovuto per il 43% dalla riduzione dei trasporti terrestri.¹⁴⁵ Altri aspetti positivi riguardano un miglioramento dell'efficienza produttiva, di creazione di ricchezza complessiva e di aumento della qualità del lavoro.¹⁴⁶ Lo smart working può portare benefici sia

¹⁴⁴The Shift Project, "Climate crisis: the unsustainable use of online video", 2019 citato in L. POMPA, «L'età dell'indulgenza digitale. Lo smart working alla sfida della digital sobriety», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n.1, 2021

¹⁴⁵ Le Quèrè et alii, 2020 citato in M. FREY, S. LORÈ, «Smart working nell'era della digitalizzazione post-Covid: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità», *Quaderni di economia del lavoro*, 111, 2020; F. BUTERA, «Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda», *Studi organizzativi*, n. 1, 2020

¹⁴⁶ A. BELLINI, L. CASANO, L. MAESTRIPIERI, I. MARIOTTI, C. MELACARNE, M. TIRABOSCHI, «Le parole e i concetti del lavoro che cambia. Rileggere in ottica interdisciplinare il lavoro nella IV rivoluzione industriale», *Professionalità studi*, n. 4/III, 2020; F. BUTERA, «Le condizioni

per il lavoratore che per il datore di lavoro decongestionando le città e riducendo i tempi di percorrenza per raggiungere l'ufficio.¹⁴⁷

2.3.3 Studi condotti durante il periodo emergenziale

Con l'inizio del periodo pandemico sono state realizzate numerose ricerche empiriche sul tema dello smart working e del lavoro da remoto e sull'utilizzo delle nuove tecnologie. Di seguito si riportano i dati derivanti dalle stesse che a parere di chi scrive sono interessanti e da cui sono derivate parte delle considerazioni fatte nel paragrafo.

Secondo l'indagine dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano del 2019, su un campione di 1.000 lavoratori in smart working il 76% è soddisfatto della propria professione contro il 55% degli altri dipendenti, e il 71% decide di restare più a lungo in azienda a differenza del 56% degli altri lavoratori. Questo a dimostrazione delle potenzialità dello smart working riguardo un maggior coinvolgimento rispetto al lavoro tradizionale. Sempre secondo l'Osservatorio le imprese che usano lo smart working da meno di 3 anni offrono 4 giornate di smart working al mese nel 53% dei casi, 2 per il 12% dei casi e assenza di vincoli per il 6%. Le imprese che invece applicano lo smart working da più tempo consentono un maggior numero di giornate e nel 17% dei casi tolgono ogni vincolo. Il 40% delle imprese permette ai lavoratori di lavorare da qualsiasi luogo ma l'opzione più diffusa è l'abitazione del dipendente, seguita da altre sedi aziendali, spazi di co-working, luoghi pubblici e presso clienti e fornitori.¹⁴⁸

organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda», *Studi organizzativi*, n. 1, 2020

¹⁴⁷ M. FRANCHI, A. SCHIANCHI, «Smart working: il lavoro senza tempo e senza luogo», *Quaderno di economia del lavoro*, 111, 2020

¹⁴⁸ M. FREY, S. LORÈ, «Smart working nell'era della digitalizzazione post-Covid: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità», *Quaderni di economia del lavoro*, 111, 2020

Secondo la ricerca svolta da Antonella e Laura Petrillo e Fabio de Felice che consiste in un'intervista rivolta a 500 imprese sparse sul territorio nazionale il 50% dei lavoratori sono in smart working e lo stesso è maggiormente utilizzato al nord con un 41% del totale rispetto al 25% del sud. Il 39% degli intervistati fa parte del settore industriale e il 65% lavora in aziende di grandi dimensioni. Prima della pandemia solo il 50% delle imprese aveva adottato lo smart working e nella maggior parte dei casi solo per specifiche attività e compiti o per particolari esigenze del lavoratore. Durante la pandemia invece, il 63% delle imprese ha adottato lo smart working per la totalità dei lavoratori e solo il 2% non lo ha adottato per nulla. Inoltre nel 46% dei casi lo smart working è stato imposto dal management a tutti i lavoratori mentre nel 31% dei casi è stato concordato per ruoli specifici. Il 45% dei lavoratori ha anche dichiarato che finita la pandemia considera utile continuare ad usare lo smart working per uno/due giorni a settimana. Inoltre dall'intervista sono emerse le stesse criticità e gli stessi benefici esaminati. Tra le criticità possiamo trovare la perdita della socialità nel lavoro, la difficoltà di porre un confine tra vita privata e vita lavorativa, e la comparsa di stress derivante da un uso eccessivo della tecnologia. Tra i benefici invece si possono riscontrare un aumento del benessere e della produttività e una riduzione dei costi legati allo spostamento. In definitiva se lo smart working fosse stato maggiormente diffuso già da prima della pandemia sicuramente questa avrebbe avuto un impatto meno devastante e si sarebbe potuto aumentare il benessere della persona così come la produttività non trascurando il benessere ambientale.¹⁴⁹

Sardi, Sinicropi e Garengo hanno condotto uno studio sulle piccole e medie imprese del Veneto grazie alla collaborazione con Confindustria Veneto SIAV nel progetto "Rose n'Blue organization in the plural". Tramite tale progetto si è investigato lo smart working come modello per favorire una prospettiva di

¹⁴⁹ A. PETRILLO, F. DE FELICE, L. PETRILLO, «Digital divide, skills and perceptions on smart

inclusione. È stato scelto un campione di 20 imprese manifatturiere e di servizi. La ricerca mostra che il 60% delle imprese intervistate sono interessate allo smart working. La cultura è basata sul potere di controllo del datore di lavoro e la struttura presenta una burocrazia semplice. Le imprese hanno effettuato ampi investimenti in tecnologia anche se il personale ha diversi livelli di conoscenza. Il 20% delle imprese ha concesso una flessibilità spaziale mentre l'80% temporale. Le iniziative di smart working promosse riguardano accordi informali tra datore di lavoro e lavoratore. Lo smart working viene usato per risolvere delle specifiche esigenze senza che vi sia un programma dettagliato di azione. Nelle piccole e medie imprese risulta più difficile intraprendere il lavoro agile anche se sono interessate nella legislazione.¹⁵⁰

Molti studi effettuati riguardano anche l'uso dello smart working e del telelavoro durante la pandemia nelle Pubbliche Amministrazioni.

Vi sono opinioni contrastanti sull'impatto del telelavoro sulla performance della PA, sulla sua organizzazione e sui comportamenti dei lavoratori. Sebbene il numero dei lavoratori da remoto si stima continuerà a crescere, si hanno dei dubbi sull'applicazione efficace da parte della PA. Secondo i dati derivanti dal monitoraggio sull'applicazione del lavoro da remoto promosso in Italia dal Ministero per la Pubblica Amministrazione, a causa della diffusione del Covid -19 e dei diversi decreti varati dal governo centrale per contrastarla, il personale in lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni è passato dall'1,7% al 56% a marzo 2020, toccando la punta del 64% a maggio per poi stabilirsi al 46% nel settembre 2020. La remotizzazione del lavoro è stata accompagnata da ulteriori cambiamenti che riguardano la riduzione della spesa per cancelleria ed utenze che sono state sostenute personalmente dai lavoratori e per il 48% degli enti i dipendenti sono

working in Italy: from necessity to opportunity» *ScienceDirect*, Elsevier, 2021

¹⁵⁰ A. SARDI, S. SINICROPI, P. GARENGO, «(Re)thinking work in SMEs», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n.1, 2021

stati più responsabili e orientati ai risultati. Vi è stato anche un ampio aumento delle competenze digitali sia tra i dirigenti che tra il resto del personale con un esponenziale aumento delle procedure digitalizzate. Vi è inoltre una discrepanza tra enti di piccole e di grandi dimensioni in quanto nei primi il lavoro agile ha raggiunto picchi dell'86%, mentre nei secondi ha avuto una media del 47% tra marzo e luglio che si è poi assestata al 31% a settembre. Nonostante in una parte delle PA si registrino ancora numerose resistenze al cambiamento verso una forma di lavoro che si identifichi effettivamente con lo smart working, soprattutto per quanto riguarda il livello organizzativo, molte PA stanno usando lo smart working come una nuova forma di lavoro orientata alla flessibilità, autonomia ed empowerment anche se c'è ancora molto da lavorare.¹⁵¹

Secondo i dati di Forum PA, pur se derivanti da un campione su base volontaria relativa al periodo 17 aprile – 15 maggio 2020, a cui hanno partecipato 5.200 persone di cui l'81% dipendenti della PA, il 92,3% ha lavorato da remoto, quando solo il 12,35% era in telelavoro dal periodo pre-Covid. Durante il lockdown il remote working è stato introdotto dal 98,8% delle pubbliche amministrazioni intervistate. Erano poco più della metà le PA che avevano usufruito del telelavoro prima della pandemia e appena l'8,6% in maniera diffusa. Inoltre solo il 14,2% dei rispondenti ha dichiarato di aver ricevuto una formazione specifica e infatti tra i consigli per il futuro il 31,6% dei dipendenti suggerisce una formazione specifica all'uso delle nuove tecnologie. Questa potrebbe essere attuata tramite il webinar. Nonostante l'improvvisazione il lavoro da casa è risultato un'esperienza positiva, tanto che i due terzi dei dipendenti accetterebbero di lavorare da remoto a tempo parziale per l'anno successivo.¹⁵²

¹⁵¹ R. CUEL, A. RAVARINI, L. VARRIALE, «Lo smart working nelle pubbliche amministrazioni: un'analisi socio-tecnica del fenomeno», *Prospettive in organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 18 gennaio 2021

¹⁵² A. BELLINI, L. CASANO, L. MAESTRIPIERI, I. MARIOTTI, C. MELACARNE, M. TIRABOSCHI, «Le parole e i concetti del lavoro che cambia. Rileggere in ottica interdisciplinare il lavoro nella IV

Non tutti i pareri sono però positivi. Secondo quanto riportato da Caruso, durante la pandemia, nel pubblico, si sono verificati provvedimenti deliberativi unilaterali e un'organizzazione spesso approssimativa derivante da un'introduzione last minute dello smart working. La normativa emergenziale sul lavoro agile è servita sia per tutelare la salute pubblica che per garantire, anche se non in misura completa, il funzionamento del sistema produttivo del paese. Lo smart working ha colto più impreparate le pubbliche amministrazioni rispetto al settore privato sia per la ristretta sperimentazione effettuata in passato, sia per le infrastrutture stesse. Secondo Caruso, a parte alcuni esempi lodevoli, soprattutto nel campo dell'istruzione, spesso si è avuta una parte della forza lavoro che è rimasta a casa inoperosa pur continuando a percepire la retribuzione. Occorrerà perciò trasformare il lavoro agile una volta terminata l'emergenza per renderlo funzionale sia per le pubbliche amministrazioni che per gli utenti in modo da garantire un miglioramento dei servizi.¹⁵³ Infatti, l'uso del lavoro agile, insieme alla fluidità dei processi di comunicazione resa possibile dalle nuove tecnologie, ha portato al moltiplicarsi dei servizi online offerti ai cittadini per permettere loro una maggiore partecipazione ai processi di gestione ed erogazione dei servizi pubblici. Questi però si sono spesso mostrati scarsamente efficienti vista la carenza di competenze digitali che ha portato anche ripercussioni sul modo in cui è stata affrontata la pandemia essendo l'Italia in svantaggio rispetto agli altri paesi europei in termini di infrastrutture e attrezzature digitali.¹⁵⁴

rivoluzione industriale», *Professionalità studi*, n. 4/III, 2020; F. MAINO, F. RAZETTI, «Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19», *Percorsi di secondo welfare*, giugno 2020

¹⁵³ B. CARUSO, «Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?», *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n.1, 2020

¹⁵⁴ F. BUONOCORE, «Dalla digitalizzazione alla trasformazione digitale nella PA. La prospettiva organizzativa», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 18 novembre 2020

2.4 Smart working o telelavoro?

L'esperienza pandemica può portare a consolidare un importante patrimonio di sperimentazioni, soluzioni e forme di adattamento da cui trarre lezioni preziose a patto che però si parli effettivamente di smart working e quindi di ripensamento dei modelli organizzativi. Andando però ad esaminare bene la situazione, quello applicato in pandemia sembra più remote working che lavoro agile. Infatti smart working non necessariamente significa lavorare da casa ma prevede un cambiamento profondo nella cultura organizzativa.¹⁵⁵ Le imprese si sono ritrovate ad applicare forme di lavoro “smart” più per necessità che per scelta consapevole. Questo ha portato molte volte ad un mero trasferimento di frazioni di processi dall'impresa alla casa del lavoratore con lo scopo di mantenere un minimo di produttività e generando principalmente forme di home o remote working inquadrabili come “telelavoro domiciliare”.¹⁵⁶ In questa situazione si rischia di far passare in secondo piano la dimensione organizzativa e il lavorare per obiettivi. Il lavoro dell'emergenza potrebbe essere per molti poco “smart” in quanto si è necessariamente confinati nelle pareti di casa, esposti ad un flusso continuo di informazioni e costretti, per chi ha famiglia, ad una convivenza forzata nello stesso spazio di generazioni con necessità diverse e, per chi vive da solo, a cercare di far passare la giornata. Il tempo lavorativo è dilatato e la propensione al multitasking sembra sempre più necessaria. In questo contesto il confine tra lavoro e vita tende a saltare. Paradossalmente la vita connessa durante il lockdown

¹⁵⁵T. TORRE, «Smart working: soluzione ad ogni emergenza? Prospettive oltre l'emergenza», *Impresa Progetto – Electronic journal of management*, n.1, 2020

¹⁵⁶ BINI, 2020 citato in M. FREY, S. LORÈ, «Smart working nell'era della digitalizzazione post-Covid: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità», *Quaderni di economia del lavoro*, 111, 2020; M. IANNOTTA, C. MERET, «Flessibilità, coerenza, integrazione: tre leve per una leadership efficace a supporto dello smart working», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 22 ottobre 2020

è l'unico modo per continuare a partecipare alla vita reale.¹⁵⁷ Vi sono altre differenze che possono essere riscontrate tra lo smart working e il lavoro agile emergenziale. Innanzitutto quello attuato durante l'emergenza può essere considerata una costrizione volta a tutelare la salute pubblica piuttosto che una decisione volta a migliorare le condizioni generali di lavoro. Inoltre è venuta meno anche la possibilità di effettuare un'alternanza tra il lavoro in ufficio e quello in altri luoghi come invece previsto dalla legge n. 81 del 2017. Altra cosa a cui prestare attenzione riguarda il fatto che, secondo la legge sul lavoro agile, il lavoratore dovrebbe essere capace di stabilire autonomamente i propri orari rispettando la consegna dei compiti giornalieri quando invece durante la pandemia la maggior parte delle aziende ha applicato orari stringenti coincidenti con quelli del lavoro in ufficio. Inoltre, dalle disposizioni vigenti durante la pandemia, il lavoro agile è risultato come unica alternativa possibile nel caso in cui non si fosse capaci di mantenere le adeguate distanze interpersonali e garantire le maggiori tutele per la salute dei dipendenti.¹⁵⁸ Le semplificazioni introdotte con la pandemia a livello di mancanza di contrattazione, negli obblighi di comunicazione e in quelli di sicurezza mostrano, secondo Caruso, che a volte in tempi normali si hanno procedimenti burocratici superflui che sono fini a sé stessi piuttosto che a reali esigenze.¹⁵⁹ Quindi in definitiva si può affermare che durante

¹⁵⁷ T. TORRE, «Smart working: soluzione ad ogni emergenza? Prospettive oltre l'emergenza», *Impresa Progetto – Electronic journal of management*, n. 1, 2020

¹⁵⁸ M. LAMBROU, «Smart working durante l'epidemia», *Diritto & Pratica del Lavoro*, n.9, 2021; A. BELLINI, L. CASANO, L. MAESTRIPIERI, I. MARIOTTI, C. MELACARNE, M. TIRABOSCHI, «Le parole e i concetti del lavoro che cambia. Rileggere in ottica interdisciplinare il lavoro nella IV rivoluzione industriale», *Professionalità studi*, n. 4/III, 2020; F. MONTANARI, A. SCAPOLAN, L. LEONE, «I lavoratori digitali sognano luoghi di lavoro digitali? L'importanza degli spazi fisici condivisi nel sostenere i lavoratori digitali», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 23 ottobre 2020; C. DOSSENA, F. MOCHI, «Smart Working: opportunità o minaccia? La parola ai professionisti», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 21 ottobre 2020

¹⁵⁹ B. CARUSO, «Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?», *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n.1, 2020

la pandemia, nella maggior parte dei casi quello applicato è stato più remote working che smart working in senso proprio.

2.5 Prospettive future

Secondo Del Rizzo, cercando di prefigurare un mercato del lavoro post-Covid è possibile individuare due periodi. Il primo è quello della resistenza in cui si cerca di mantenere l'equilibrio economico e il secondo è quello della ripartenza in cui le imprese tentano di accaparrarsi maggiori quote di mercato ridefinendo anche i propri aspetti organizzativi. Il mercato del lavoro post-Covid sarà caratterizzato da evoluzioni più repentine e quindi l'arma vincente per le imprese consisterà nella capacità di adattamento della propria organizzazione.¹⁶⁰ Ci si chiede, quindi, se dopo il lockdown e la pandemia si tornerà a lavorare come prima o meno e che livello di sviluppo avrà lo smart working. Per rispondere a tale interrogativo possono essere analizzate diverse indagini e consultati i pareri di vari autori.

Secondo Franchi e Schianchi, lo smart working durante il lockdown ha cambiato gli stili di vita e le abitudini di gran parte della popolazione portando anche alla creazione di nuove prassi lavorative. Tutto ciò rappresenta un bacino di informazioni su cui riflettere e le esperienze vissute non passeranno senza lasciare traccia. Nella ricerca condotta da FPA, che ha visto la partecipazione di 5.225 persone di cui 4.200 dipendenti pubblici, emerge che il 94% dei lavoratori è favorevole a continuare lo smart working anche dopo la fine della pandemia. Infatti, per l'88% è stata un'esperienza positiva e per il 61,1% la nuova cultura di flessibilità e cooperazione sarà presente anche una volta terminata l'emergenza.¹⁶¹ Secondo una ricerca svolta dal Laboratorio Sustainability Management della

¹⁶⁰ A. DEL RIZZO, «Coinvolgere e comunicare per uno smart working efficace», *Sviluppo & Organizzazione*, 2020

Scuola Superiore Sant'Anna in collaborazione con il Global Compact Network Italia, la soluzione ideale per il 71,43% delle imprese è lo smart working per 1-2 giorni a settimana in un futuro post Covid. Inoltre il 65,71% delle imprese ha espresso la volontà di portare avanti il lavoro agile secondo accordi bilaterali come previsto dalla legge 81 del 2017. Per quanto riguarda l'incoraggiamento delle soluzioni a distanza anche per ridurre le emissioni il 48,28% degli intervistati si orienta verso un modello bilanciato distanza-presenza, il 20,69% punta su soluzioni virtuali e il 31,03% vuole valorizzare gli incontri fisici. L'alternanza distanza-presenza risulta fondamentale per motivare il personale e promuovere inclusione e integrazione ed è quella maggiormente gradita dagli interlocutori.¹⁶²

Secondo il Rapporto di Sintesi di Manageritalia, riportato da Montanari, su un campione di oltre 1.000 manager il 79% pensa di utilizzare forme di smart working anche in futuro in quanto crede che possa portare benefici sia per i lavoratori che per l'impresa.¹⁶³

Inoltre, una volta terminata la pandemia sarà probabile la perdita di vari posti di lavoro ma allo stesso tempo si apriranno nuove possibilità. Infatti, secondo quanto riportato da Butera, si stima che entro il 2022 si ricercheranno 469 mila figure che oggi mancano tra i laureati nelle discipline scientifiche e i diplomati negli istituti tecnici. Molti dei lavori che conosciamo tra pochi anni non esisteranno più o saranno molto cambiati e per questo occorre sviluppare le competenze in un processo dinamico che si protrae nel tempo. I dati stanno diventando la risorsa principale per la vita personale e lavorativa di ognuno. Oltre il 70% dei compiti di lavoro consiste nel trattamento di immagini, dati e simboli. Dopo la pandemia

¹⁶¹ M. FRANCHI, A. SCHIANCHI, «Smart working: il lavoro senza tempo e senza luogo», *Quaderno di economia del lavoro*, 111, 2020

¹⁶² M. FREY, S. LORÈ, «Smart working nell'era della digitalizzazione post-Covid: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità», *Quaderni di economia del lavoro*, 111, 2020

l'applicazione dello smart working potrà contribuire a questo processo di evoluzione dei ruoli.¹⁶⁴

Il dibattito sul fatto che lo smart working sia da considerare un cambiamento temporaneo o strutturale del mondo del lavoro è ancora aperto. Quello che si percepisce però è che questa esperienza pandemica avrà degli effetti sulle soluzioni organizzative che verranno adottate nel prossimo futuro.¹⁶⁵ Secondo Natali, una volta tornati alla normalità il lavoro agile può essere applicato a tutti i lavoratori le cui mansioni presentano caratteristiche idonee solo se si è in grado di stabilire una turnazione capace di assicurare un numero minimo di lavoratori presenti in ufficio.¹⁶⁶ Secondo Barraco, Sitzia e Lucchiarì sicuramente lo smart working potrà essere usato nel periodo di progressiva uscita dalla pandemia al fine di riorganizzare gli spazi e i tempi aziendali per evitare assembramenti e occasioni di contagio.¹⁶⁷ Per Butera, alcuni sostengono che ormai lo smart working si sia diffuso irreversibilmente, altri che ci sarà una ripartizione tra lavoro da remoto e lavoro in presenza senza indicare però le proporzioni e altri ancora, invece, che si tornerà alla situazione pre-pandemica ma in questo caso secondo l'autore questi ultimi non hanno capito la forza del cambiamento insito in questa esperienza. Avvalendosi dell'esperimento del lockdown probabilmente le aziende più moderne e dinamiche perfezioneranno l'uso dello smart working mentre le piccole e medie stenteranno e le pubbliche amministrazioni saranno più riluttanti. Allo stesso modo non tutti i lavoratori apprezzeranno ugualmente il mantenimento di

¹⁶³ F. MONTANARI, «La digitalizzazione degli spazi collaborativi: verso forme blended di lavoro?», *Prospettive in Organizzazione - La rivista di organizzazione aziendale*, 22 ottobre 2020

¹⁶⁴ F. BUTERA, «Le competenze digitali per progettare un nuovo modello di lavoro», *Scuola democratica*, 1/2021

¹⁶⁵ F. MONTANARI, «La digitalizzazione degli spazi collaborativi: verso forme blended di lavoro?», *Prospettive in Organizzazione - La rivista di organizzazione aziendale*, 22 ottobre 2020

¹⁶⁶ L. C. NATALI, «Disciplina e applicazione dello smart working ai tempi del Coronavirus», *Diritto & Pratica del lavoro*, 15/2020

¹⁶⁷ E. BARRACO, A. SITZIA, M. LUCCHIARI, «La “rivitalizzazione” dello smart working», *Diritto & Pratica del lavoro*, 21/2020

forme di smart working. Infatti chi ha case grandi e attrezzate probabilmente preferirà lavorare da casa mentre gli altri preferiranno tornare in ufficio.¹⁶⁸ Secondo Caruso, invece, una volta terminata la pandemia, sono possibili 3 diversi scenari per quanto riguarda l'applicazione del lavoro agile: lo scenario ottimistico prevede che il numero dei lavoratori in smart working, pur diminuendo una volta terminata la pandemia, si assesterà ad un livello superiore rispetto a quello pre-pandemico diventando una tipologia diffusa di attuazione della prestazione lavorativa e ciò può accadere solo se si ha anche un cambiamento culturale a livello aziendale e non, che dovrebbe essere accompagnato da scelte politiche rivolte al green, all'economia circolare e alla rivoluzione tecnologica. Il secondo scenario può essere definito realistico e prevede che lo smart working si attesti a livelli di diffusione superiori rispetto a quelli precedenti la pandemia ma che riguardi principalmente soggetti con particolari necessità come chi presenta una disabilità, chi ha figli minori a carico o chi presenta particolari esigenze lavorative. Si pensa che quello che si affermerà sarà una sorta di telelavoro aggiornato, ma non lo smart working così come definito dalla legge n. 81 del 2017. Lo scenario pessimistico invece, presume che si torni ad una situazione simile a quella pre-pandemica senza che vengano sfruttate le potenzialità di innovazione sociale ed economica che potrebbero derivare dalla pandemia.¹⁶⁹ Secondo tali testimonianze quindi, almeno in parte lo smart working continuerà ad essere utilizzato anche una volta terminata l'emergenza sanitaria.

A tal proposito ci si sta interrogando su come debbano essere riprogettati i processi di business per rendere efficace il lavoro da remoto per quanto riguarda la progettazione e la diffusione dei task, l'autonomia nella gestione delle attività, la

¹⁶⁸ F. BUTERA, «Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda», *Studi organizzativi*, n. 1, 2020

¹⁶⁹ B. CARUSO, «Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?», *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n.1, 2020

gestione degli spazi e della comunicazione, gli strumenti di tracciabilità e il sistema di incentivi da adottare. Inoltre si rendono sempre più necessarie nuove competenze per le risorse umane al fine di interagire e lavorare con gli altri in un contesto di smart working.¹⁷⁰ Gli interrogativi quindi sono vari e vanno dalle pari opportunità negli avanzamenti di carriera, alla formazione, al senso di appartenenza, alla qualità del lavoro. L'effetto non sarà univoco per le diverse posizioni lavorative in quanto, secondo Franchi e Schianchi, si possono individuare due segmenti opposti costituiti, da un lato, da soggetti che possono esprimere le proprie competenze in un contesto di autonomia e dall'altro, da lavoratori che hanno mansioni per lo più esecutive. Altre domande che si possono porre riguardano il fatto che la soddisfazione e la produttività siano in realtà il frutto del capitale sociale costruito in presenza, quindi ci si chiede se le culture e le comunità aziendali si eroderanno nel tempo senza interazione fisica. Come si svilupperanno i talenti e se lavorare da casa è riuscito solo perché è stato visto come una condizione temporanea sono temi che presentano posizioni ancora contrastanti. Altro tema aperto riguarda il mantenimento della capacità dell'azienda di essere un luogo di socialità che favorisce anche la creazione di gruppi amicali che si mantengono al di fuori dell'orario di lavoro.¹⁷¹

Alla fine della pandemia ci ritroveremo in una situazione in cui le imprese avranno vissuto esperienze molto diverse tra di loro. Infatti c'è chi sarà riuscito a rafforzare un orientamento già maturato e a migliorare i processi aziendali per l'applicazione del lavoro agile e ne avrà riscontrato gli effetti positivi e chi invece, avrà un grosso lavoro da fare perché ha applicato lo smart working da zero durante la pandemia, vivendo esperienze non sempre positive e per questo dovrà

¹⁷⁰ R. CUEL, A. RAVARINI, L. VARRIALE, «Lo smart working nelle pubbliche amministrazioni: un'analisi socio-tecnica del fenomeno», *Prospettive in organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 18 gennaio 2021

¹⁷¹ M. FRANCHI, A. SCHIANCHI, «Smart working: il lavoro senza tempo e senza luogo», *Quaderno di economia del lavoro*, 111, 2020

convincere i propri operatori che tale pratica può essere migliore di quella vissuta in emergenza. Infatti, il vero lavoro agile si basa su una precisa progettazione organizzativa che non può essere messa a punto in tempi brevi ma è frutto di analisi e di lavoro su quella che è la cultura aziendale, la leadership e il controllo che deve essere rivolto ai risultati. Sarà inoltre necessario prendere atto del fatto che lo smart working non si adatta a tutti i tipi di lavoro così come a tutti i lavoratori. Quindi funziona solo se è avvenuta un'adeguata progettazione per l'inserimento dello stesso.¹⁷² Il dibattito che si è sviluppato durante la pandemia in relazione al lavoro agile, lo ha idealizzato. Come evidenziato da Cappetta esso è stato definito come liberazione dal controllo, strumento per la sostituzione della gerarchia con la fiducia, provvidenziale soluzione al taglio del costo del lavoro. Nella realtà però l'efficacia della modalità agile non deriva automaticamente dalla sua diffusione di massa ma dipende dalla capacità aziendale nel riprogettare le caratteristiche del lavoro e dei meccanismi organizzativi che ne supportano la gestione. L'utilizzo dello smart working può rappresentare un'opportunità per il miglioramento del lavoro se viene considerata un'occasione di riprogettazione. Non coglierla rischia di determinare, alla fine della pandemia, una situazione in cui i lavori sono più poveri, isolati, ripetitivi e quindi meno produttivi. Sono presenti gli strumenti necessari per migliorare il mondo del lavoro ma questi non sono equamente diffusi in tutti i contesti lavorativi e per questo occorre un supporto sia per i lavoratori più fragili che per le imprese meno managerializzate.¹⁷³ Finita la pandemia quindi, per Butera, “lavoro ubiquo” e “uffici blended tra fisico e virtuale” possono funzionare bene se si effettuerà un'opportuna organizzazione del lavoro in cui si supera la concezione di “ufficio-

¹⁷² T. TORRE, «Smart working: soluzione ad ogni emergenza? Prospettive oltre l'emergenza», *Impresa Progetto – Electronic journal of management*, n. 1, 2020; F. BUTERA, «Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda», *Studi organizzativi*, n. 1, 2020

fabbrica” e si ridisegna il lavoro sui ruoli e sulle professioni mettendo da parte mansioni, posizioni e livelli. Infatti in questi anni sono nate nuove professioni anche se non ufficialmente riconosciute come i progettisti ICT, gli esperti di materiali, i tecnico-commerciali, i tecnici di meccatronica, i professional della pianificazione e controllo, gli esperti di risorse umane, i tecnici di logistica e molti altri. Ci sono diverse aree sulle quali lavorare per permettere una corretta applicazione dello smart working attraverso una progettazione e ottimizzazione puntuale. Una è rappresentata dall’apparato normativo che nel passato è sempre stato il peggior nemico del telelavoro imponendo costrutti organizzativi legati alla gerarchia. L’esperimento protetto del lockdown che ha sospeso alcuni vincoli normativi potrebbe essere applicato normalmente secondo Butera. Un’altra è costituita dalle tecnologie che sono già disponibili ma la loro usabilità è limitata. Sarebbe opportuno effettuare degli investimenti specifici che portino ad un’ampia diffusione degli strumenti tecnologici più sofisticati, ad un miglioramento della rete e della banda larga e ad una formazione continua delle persone per poter permettere loro di utilizzare effettivamente tale tecnologia. Altra sfida è costituita dalla corretta gestione della propria vita personale e del tempo libero quando si lavora a casa. Per millenni lavoro e vita familiare si sono svolti sotto lo stesso tetto ma ciò è stato il frutto di complesse costruzioni sociali che si sono venute a formare con gli anni. Ora vi sono a disposizione pochi mesi o pochi anni per costruire l’home work in modo che migliori la vita personale. Inoltre, sarà necessario ridefinire la proporzione del lavoro fatto a casa e in ufficio. Soluzioni ideali consistono nella rotazione del personale e in open space con postazioni sanificate che possono essere utilizzate da tutti. Come sostenuto da Butera, è avvenuto un profondo cambiamento dell’ufficio che apparentemente è in nessun luogo in quanto basta un portatile o uno smartphone per lavorare ovunque e con

¹⁷³ R. CAPPETTA, «La bellezza del lavoro e dell’analisi organizzativa», *Prospettive in*

chiunque. L'ufficio potrà quindi subire profonde trasformazioni anche in futuro. Intanto potrà diventare un sistema sociotecnico che fa convergere il lavoro organizzato di molte persone e delle tecnologie digitali nel governo di attività orientate a conseguire obiettivi. Inoltre, si pone come organizzazione finalistica che raggiunge risultati economico-sociali plurimi. Infatti, stabilire i fini che vogliono essere raggiunti permette alle persone di aggregarsi intorno ad una causa non essendoci più lo spazio fisico a mantenerle unite. L'ufficio può essere visto come spazio virtuale o fisico perché la persona possa governare i processi operativi. Con le innovazioni tecnologiche anche alcune attività che prima potevano essere svolte solo in presenza come la manutenzione e la gestione degli impianti industriali ora possono essere eseguite da remoto. Si auspica quindi che vi sarà un aumento del lavoro a distanza senza eliminare il lavoro in presenza e che tutti i cambiamenti necessari a livello culturale, tecnico e organizzativo avverranno tramite l'azione congiunta e la collaborazione di datore di lavoro e lavoratore.¹⁷⁴ La pandemia dovrebbe comportare una rinascita del nostro paese che possa essere guidata da un ammodernamento che riguardi soprattutto le disuguaglianze relative al possesso di strumenti, conoscenze, e saperi a livello tecnologico. Infatti la rivoluzione digitale si propone come un propulsore per lo sviluppo post pandemico dell'Italia.¹⁷⁵ A tal proposito sarebbe opportuno che le imprese investissero sempre di più in dispositivi mobili anziché in postazioni fisse in modo tale che sia possibile svolgere le prestazioni lavorative in luoghi diversi. Altro tema di fondamentale importanza sarà la sicurezza informatica in quanto avremo sempre un maggior numero di dati e sempre meno archivi cartacei. Oltre all'ambito tecnologico occorrerà occuparsi di quello sociale e culturale. Infatti

organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale, 3 novembre 2020

¹⁷⁴ F. BUTERA, «Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda», *Studi organizzativi*, n. 1, 2020

occorrono manager e dirigenti opportunamente formati che sappiano instaurare quel clima di fiducia e collaborazione necessario all'applicazione dello smart working. Pertanto l'auspicio è quello di continuare ad usare il lavoro agile in modo intelligente anche dopo la fine della pandemia.¹⁷⁶

Per quanto riguarda il livello legislativo, si auspica un ritorno alla normativa originale come da legge n. 81 del 2017. Questo permetterà l'utilizzo del lavoro agile solo per alcune giornate della settimana garantendo così una riduzione dei costi per il datore di lavoro e rappresentando un benefit per il lavoratore.¹⁷⁷ La necessità dell'accordo tra le parti, come stabilito dalla stessa legge, è stata una scelta consapevole per permettere di accedere al lavoro agile. Questo, però, è stato completamente stravolto durante il periodo della pandemia in quanto i vari decreti hanno reso il lavoro da remoto coattivo per gran parte della popolazione. Si auspica quindi che si torni all'accordo tra le parti per poter dare credito all'esigenza di un rinnovamento delle tecniche organizzative.¹⁷⁸ Nella legislazione emergenziale si è profilato inoltre un vero e proprio diritto al ricorso allo smart working secondo l'articolo 39 comma 1 del decreto 27 del 2020 per i disabili o per coloro che hanno una persona con disabilità nel proprio nucleo familiare. Tale diritto potrebbe stabilizzarsi anche una volta terminata la pandemia insieme alla possibilità di ottenere il lavoro agile per quei soggetti che hanno figli minori di 14 anni a carico.¹⁷⁹ A tal proposito vi è la possibilità che anche dopo l'emergenza sanitaria il trade off tra modello di organizzazione del lavoro e welfare aziendale

¹⁷⁵ B. CARUSO, «Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?», *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n.1, 2020

¹⁷⁶ P. MORIGI, «Lo smart working dopo il Coronavirus», *RU Risorse umane nella pubblica amministrazione*, n. 4-5, 2020

¹⁷⁷ R. CAMERA, «Smart working: i passaggi per renderlo strutturale in azienda», *Diritto & Pratica del Lavoro*, 30/2020

¹⁷⁸G. FERRARO (recensione a cura di), «M. Martone, Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza, La Tribuna, 2020», *ADL. Argomenti di Diritto del Lavoro*, n. 6, 2020

¹⁷⁹ B. CARUSO, «Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?», *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 1, 2020

continuerà per lo smart working.¹⁸⁰ Secondo Biasi invece, per un'applicazione dello smart working post pandemico si augura un ripensamento della regolamentazione che prevede che le spese relative alla connessione, agli strumenti e all'elettricità siano a carico del lavoratore piuttosto che dell'azienda. Questo per garantire la parità di trattamento tra lavoratori che operano in presenza e quelli che operano all'esterno. Inoltre, il fatto che nella legge 81/2017 sia previsto un accordo tra datore di lavoro e lavoratore dimostra che vi sia necessità di una cooperazione superiore rispetto ad un ordinario rapporto di lavoro subordinato. A tal proposito si può notare che il fatto che ci si riferisca alla contrattazione individuale non diminuisce l'importanza della contrattazione collettiva da cui ha preso spunto il legislatore per la redazione della stessa legge. Questa potrebbe essere utilizzata per individuare i criteri di priorità o le mansioni telelavorabili nei diversi settori. Inoltre per garantire equità e correttezza potrebbe essere utile la mediazione del sindacato. Si pensa che la contrattazione collettiva possa garantire un lavoro agile inclusivo e di qualità.¹⁸¹

Vista la possibilità di utilizzo dello smart working anche dopo la pandemia, ci si è interrogati sulle conseguenze a lunga durata dell'uso massivo dello stesso.¹⁸² A tal proposito alcune conseguenze potranno essere una maggiore attenzione all'ecologia con una riduzione del traffico e un cambiamento sulla viabilità cittadina. Un cambiamento del pendolarismo e degli stili di vita. Non ci sarà più necessità di accaparrarsi l'ufficio nella posizione migliore e lo svuotamento dei centri delle città dagli uffici porterà ad un cambiamento anche del mondo della ristorazione. Si avranno mutamenti nel design delle abitazioni per garantire luoghi adibiti al lavoro e alla connettività. Ci sarà un ridisegno dei ruoli e delle

¹⁸⁰ F. FORZINI, «Lavoro agile: il tortuoso trade-off tra modello di organizzazione del lavoro e strumento di welfare», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 7 aprile 2021

¹⁸¹ M. BIASI, «Brevi spunti sul lavoro da remoto post-emergenziale, tra legge (lavoro agile) e contrattazione (smart working)», *Lavoro e previdenza oggi*, n. 3/4, 2021

professioni e la riduzione delle opportunità di incontri informali potranno portare ad indebolire il tessuto comunicativo così come la mancanza di un vissuto comune può portare ad un minore attaccamento ai valori e agli obiettivi aziendali. Per questo motivo forme di lavoro miste sono le più apprezzate.¹⁸³

In un contesto di post-pandemia pare lecito interrogarsi sul futuro degli spazi collaborativi che rappresentavano un tratto saliente di diverse città italiane prima della pandemia. Si può pensare che con il periodo pandemico abbiano vissuto una crisi che potrebbe portare alla chiusura di tali spazi. Secondo una ricerca condotta da Montanari e da Scapolan sul caso degli spazi collaborativi dell'Emilia-Romagna, intitolata "Come co-working e incubatori possono superare il Coronavirus" (14 ottobre 2020), ha dimostrato che tali luoghi sono molto resilienti e hanno la capacità di adattarsi alle mutate condizioni di contesto. Infatti, hanno organizzato attività online durante il periodo pandemico per mantenere attiva la community e per promuovere lo spazio a potenziali futuri clienti. Tali pratiche sono continuate anche dopo la parziale ripresa delle attività in presenza, infatti organizzare alcuni eventi online permette iniziative che per costi e logistica non si sarebbero potute realizzare. Pur consci dell'importanza di attività fisiche per favorire il radicamento degli spazi nei territori di riferimento, quelle online permettono di evitare un numero eccessivo di eventi fisici portando ad una nuova forma "blended" di spazio collaborativo. I centri di coworking sono quindi usciti rafforzati dalla crisi perché da una parte sono riusciti a sfruttare le possibilità offerte dal digitale e dall'altra si stanno attrezzando per ospitare una quota maggiore di dipendenti che lavoreranno in remote working.¹⁸⁴ Infatti, questi possono rappresentare una soluzione flessibile per le imprese per vari motivi: la

¹⁸² M. LAMBROU, «Smart working durante l'epidemia», *Diritto & Pratica del Lavoro*, n.9, 2021

¹⁸³ M. FRANCHI, A. SCHIANCHI, «Smart working: il lavoro senza tempo e senza luogo», *Quaderno di economia del lavoro*, 111, 2020

¹⁸⁴ F. MONTANARI, «La digitalizzazione degli spazi collaborativi: verso forme blended di lavoro?», *Prospettive in Organizzazione - La rivista di organizzazione aziendale*, 22 ottobre 2020

possibilità di ampliare gli spazi aziendali senza costi eccessivi, permettono la condivisione degli spazi con molta attenzione alla sicurezza, sono luoghi più adeguati a svolgere il lavoro da remoto rispetto all'abitazione dati i servizi messi a disposizione del lavoratore. Inoltre alla fine della crisi gli spazi di coworking che sono nati come spazi per lavoratori indipendenti ospiteranno molti lavoratori che avranno bisogno di una comunità di riferimento.¹⁸⁵

Alla luce di quanto riportato nel paragrafo si può concludere sostenendo che ancora non vi sono certezze su quello che sarà l'uso dello smart working in futuro. Nonostante ciò si presume che questo continuerà ad essere utilizzato nelle aziende, per lo più per qualche giorno a settimana. Una spinta può anche derivare dall'utilizzo dei fondi europei relativi alla pandemia che verranno investiti per una parte nell'innovazione digitale e nella green economy.

¹⁸⁵ F. MONTANARI, A. SCAPOLAN, L. LEONE, «I lavoratori digitali sognano luoghi di lavoro digitali? L'importanza degli spazi fisici condivisi nel sostenere i lavoratori digitali», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 23 ottobre 2020

Capitolo 3

Le cooperative

3.1 La normativa di riferimento

Nell'andare ad esaminare le parti salienti dell'apparato normativo relativo alla cooperazione, è possibile partire dalla Costituzione. Infatti, l'articolo 2 della stessa afferma che "la Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale."¹⁸⁶ A questo si aggiunge l'articolo 45 della costituzione nel quale viene indicato che "la Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità."¹⁸⁷ Pertanto l'attività delle cooperative sociali e il loro scopo mutualistico sono pienamente riconosciuti dalla costituzione così come la solidarietà politica, economica e sociale viene considerata un dovere da rispettare.

Andando più nel dettaglio, la legge che disciplina in modo peculiare le cooperative sociali è quella n. 381 dell'8 novembre 1991. È interessante partire proprio dall'articolo 1 dove viene data la definizione di cooperativa: "1. Le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso:
a) la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi;

¹⁸⁶Articolo 2 della Costituzione,
<https://www.governo.it/it/costituzione-italiana/principi-fondamentali/2839>

¹⁸⁷ Articolo 45 della Costituzione,

b) lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.”¹⁸⁸

Pertanto, possono essere individuate due differenti tipologie di cooperative sociali: quelle di tipo A, che si occupano fondamentalmente di servizi per promuovere l'integrazione umana e sociale; e quelle di tipo B, che invece hanno lo scopo di creare lavoro per le persone svantaggiate. La tipologia deve essere riportata nello statuto della cooperativa e mentre inizialmente non era ammesso per uno stesso soggetto svolgere attività di tipo A e B, dopo la circolare n. 153 del 1996 questo è possibile.¹⁸⁹

Tornando alla legge n. 381 del 1991, l'articolo 4 intitolato “persone svantaggiate” afferma che: “1. Nelle cooperative che svolgono le attività di cui all'articolo 1, comma 1, lettera b), si considerano persone svantaggiate gli invalidi fisici, psichici e sensoriali, gli ex degenti di istituti psichiatrici, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, i condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione previste dagli articoli 47, 47- bis, 47- ter e 48 della legge 26 luglio 1975, n. 354, come modificati dalla legge 10 ottobre 1986, n. 663. Si considerano inoltre persone svantaggiate i soggetti indicati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri [...].

2. Le persone svantaggiate di cui al comma 1 devono costituire almeno il trenta per cento dei lavoratori della cooperativa e, compatibilmente con il loro stato soggettivo, essere socie della cooperativa stessa. La condizione di persona svantaggiata deve risultare da documentazione proveniente dalla pubblica amministrazione, fatto salvo il diritto alla riservatezza.”

https://www.senato.it/1025?sezione=122&articolo_numero_articolo=45

¹⁸⁸ Legge 8 novembre 1991 n. 381;

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1991/12/03/091G0410/sg>

¹⁸⁹ G. DI CORRADO, «Il lavoro nelle cooperative sociali», *Diritto & Pratica del Lavoro*, n.30, 2017

Secondo l'articolo 8 della stessa legge, le disposizioni in essa contenute si applicano anche ai “consorzi che sono costituiti come società cooperative aventi la base sociale formata in misura non inferiore al settanta per cento da cooperative sociali.”

Secondo l'articolo 9, invece, le Regioni, oltre a istituire un albo per l'iscrizione delle cooperative sociali e ad adottare convenzioni-tipo per i rapporti tra le cooperative e le pubbliche amministrazioni, “emanano altresì norme volte alla promozione, al sostegno e allo sviluppo della cooperazione sociale. Gli oneri derivanti dalle misure di sostegno disposte dalle regioni sono posti a carico delle ordinarie disponibilità delle regioni medesime.”¹⁹⁰

La legge n. 81 del 1991 va così ad identificare i tratti salienti delle cooperative sociali incentivandone anche la loro promozione.

La riforma del Terzo Settore è avvenuta tramite la legge delega del 6 giugno 2016 n. 106 da cui è derivato il decreto legislativo del 3 luglio 2017 n. 117 che all'articolo 4 afferma: “Sono enti del Terzo settore le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore.”¹⁹¹ Pertanto le cooperative sociali sono così riconosciute come enti del terzo settore. A ciò va aggiunto che, tramite il

¹⁹⁰ Legge 8 novembre 1991 n. 381,
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1991/12/03/091G0410/sg>

¹⁹¹ Decreto legislativo 3 luglio 2017 n. 117,

decreto legislativo n. 112 del 2017 (che rappresenta una revisione della disciplina in materia di impresa sociale in base a quanto stabilito dalla legge delega n. 106 del 2016), tutte le cooperative sociali diventano di diritto imprese sociali non perdendo però la propria legislazione speciale relativa alla legge n. 381 del 1991. Fino a tale momento le stesse non avevano mai mostrato un grande interesse in tale possibilità in quanto costituivano la forma più rappresentativa di socialità e non ottenevano nessun beneficio fiscale ulteriore dall'essere definite imprese sociali.¹⁹² La riforma del terzo settore però, va a modificare la legge n. 381 del 1991 per quanto riguarda le cooperative di tipo A aggiungendo tra le attività realizzabili quelle relative al sociale, alla sanità, all'istruzione, alla formazione professionale, alla formazione extra scolastica e al reinserimento dei soggetti svantaggiati sul mercato del lavoro.¹⁹³

3.2 Caratteri salienti delle cooperative

3.2.1 Diffusione e principi fondanti

Secondo il rapporto realizzato dall'Istat in collaborazione con Euricse con dati relativi al 2015 e presentato nel 2019, le cooperative in Italia sono pari all'1,3% delle imprese private che operano sul territorio nazionale. Danno lavoro a 1,2 milioni di persone e hanno generato un valore aggiunto pari a 28,6 miliardi di euro nel 2015. Il dato interessante riguarda la risposta alla crisi finanziaria in quanto dal 2007 al 2015 le cooperative hanno visto un aumento del 16% in

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;117!vig=>

¹⁹² F. LENZI, «Le nuove imprese sociali e le cooperative sociali alla luce del d.lgs. 112 del 3 luglio 2017», *Non Profit Online*, 2017

¹⁹³ F. LENZI, «Le nuove imprese sociali e le cooperative sociali alla luce del d.lgs. 112 del 3 luglio 2017», *Non Profit Online*, 2017

termini di quantità e del 17% in termini di dipendenti mentre le altre imprese hanno sperimentato una riduzione del 3,2% della quantità e del 6,2% dei dipendenti.¹⁹⁴ Tale documento rappresenta un primo rapporto sull'economia sociale di cui fanno parte le società cooperative insieme agli enti non profit e alle imprese sociali. Tra le cooperative attive sono presenti in maggior numero quelle di lavoro che rappresentano il 49,8% del totale, seguite da quelle sociali (24,2% del totale), d'utenza o di consumo (6,5% del totale) e da quelle dei produttori del settore primario (3%). La cooperazione di lavoro insieme a quella sociale, hanno generato il maggior valore aggiunto con 12,9 e 8,1 miliardi di euro che rappresentano il 73,4% della ricchezza generata dall'intera cooperazione nel 2015. Per quanto riguarda i lavoratori dipendenti delle cooperative, il 58,5% ha un'età compresa tra i 30 e i 49 anni, il 15,1% tra i 15 e i 29 anni e più di un quarto è over 50. La maggior parte dei lavoratori sono donne (52,2%) e sono molto diffusi sia i contratti stabili (quasi 84%), sia il part time (44,8%). Inoltre, sempre dallo stesso rapporto emerge che i settori trainanti sono: costruzioni (14,9%), servizi di supporto alle imprese (14,5%), sanità e assistenza sociale (14%), trasporto e magazzinaggio (12,9%), e attività manifatturiere (8,4%). La distribuzione del valore aggiunto indica che le cooperative del Nord hanno una maggior capacità di produrre ricchezza in quanto rappresentano il 36,2% del totale e producono il 64,1% del valore aggiunto. All'opposto vi sono quelle del sud che rappresentano il 34,9% del totale e creano l'11,6% del valore aggiunto complessivo.¹⁹⁵ Marco Venturelli, segretario generale di Confcooperative ha utilizzato il termine "resilienza" per definire l'azione anticiclica compiuta dalle cooperative durante il periodo della crisi finanziaria che ha portato a sacrificare patrimonio e utili per

¹⁹⁴ Istat, «Struttura e performance delle cooperative italiane», 2019 citato in «L'universo delle cooperative», *Altreconomia Milano*, 2019, Editoriale

¹⁹⁵ Istat, «Struttura e performance delle cooperative italiane», 2019 citato in N. ZITO, «Primo rapporto Istat-Euricse. Struttura e performance delle cooperative italiane. Cooperative in controtendenza: si rafforzano e assumono», *Credito Cooperativo*, 2019

salvaguardare il lavoro. Carlo Borzaga afferma che il fenomeno cooperativo è sottovalutato nel nostro paese che spesso ne rileva solo i casi negativi. Dal rapporto è inoltre emerso che le cooperative hanno una minore propensione digitale e innovativa rispetto alle altre imprese e questo rappresenta un aspetto sul quale lavorare per affrontare le tematiche competitive relative all'innovazione di prodotto e di processo organizzativo.¹⁹⁶

Dati più aggiornati sulla diffusione delle cooperative in Italia possono essere ritrovati ne “Il Manifesto per una nuova Europa dell’Alleanza delle Cooperative italiane” del 2018. In questo documento si afferma che in Italia vi sono 81 mila cooperative appartenenti a diversi settori economici che contano 13,5 milioni di soci e 1 milione e 350 mila occupati. Queste realizzano un fatturato aggregato di 161 miliardi di euro in crescita del 48% rispetto agli anni pre-crisi economica e finanziaria. Le cooperative sono circa 3 milioni nel mondo e 176 mila in Europa dove danno lavoro a 4,3 milioni di persone. Hanno un ruolo determinante nell’economia europea in quanto detengono il 60% del mercato dei prodotti agricoli, il 20% del mercato assicurativo, il 20% del consumo e della distribuzione alimentare e il credito cooperativo costituisce circa il 20% del mercato bancario europeo.¹⁹⁷

Secondo quanto riportato da Mannino, “il movimento cooperativo italiano è una galassia che comprende imprese cooperative di diversa età, diversi settori, diverse dimensioni, comprende società di capitali controllate da cooperative; comprende sistemi di servizi funzionali alla vita delle cooperative; comprende altri soggetti che promuovono cooperative e comprende le associazioni di rappresentanza, con le loro articolazioni di settore e territoriali; comprende i fondi mutualistici e

¹⁹⁶ Istat, «Struttura e performance delle cooperative italiane», 2019 citato in N. ZITO, «Primo rapporto Istat-Euricse. Struttura e performance delle cooperative italiane. Cooperative in controtendenza: si rafforzano e assumono», *Credito Cooperativo*, 2019

¹⁹⁷ Il Manifesto dell’Alleanza delle Cooperative italiane citato in R. FERRARI, «Manifesto per una nuova Europa», *Credito cooperativo*, 2019

interagisce con altre categorie interessate all'esperienza cooperativa. Questa galassia ha straordinarie differenze, ma possiamo parlarne perché ha anche elementi unificati: ha i principi cooperativi, ha l'ordinamento cooperativo nazionale ed europeo [...]"¹⁹⁸

In base ai dati precedenti, nonostante la moria di piccole e medie imprese a seguito della crisi economica e finanziaria non abbia risparmiato le cooperative, il sistema nel complesso ha reagito con resilienza aumentando l'impatto sull'economia italiana e abituandosi a condizioni competitive sempre più aggressive. Le associazioni più grandi riescono a modificare le proprie forme organizzative e l'espansione delle cooperative sociali sembra non fermarsi grazie alla loro capacità di intercettare i nuovi gruppi sociali deboli. In Italia però queste sono spesso di piccole dimensioni e questo può rappresentare un problema in quanto sono maggiormente soggette a crisi. Si riscontra inoltre, secondo Mannino, una riduzione della natalità di nuove cooperative che può essere in parte derivata dal "rallentamento nella capacità governativa, che è sempre stata alta, del movimento cooperativo italiano. Nuovi assetti della promozione, all'altezza di quelli di un passato che si allontana, non sono ancora maturati."¹⁹⁹ A questo si collega quanto riportato nell'intervista effettuata da Camarlinghi e D'Angella a Ota de Leonardis, sociologa milanese, secondo cui le cooperative sociali milanesi per non morire creano grandi aggregati come i consorzi, cambiando però in questo modo la loro natura. Un altro cambiamento che sta avvenendo riguarda il rapporto del singolo lavoratore con la cooperativa. Infatti si tratta sempre di più di semplice lavoro salariato a volte precario o con contratti a termine oppure volontario. Il sociale non può solo occuparsi di cercare di migliorare i propri servizi per renderli competitivi rispetto al privato se vuole avere futuro. Deve invece concentrarsi sul

¹⁹⁸ V. MANNINO, «Identità, imprenditorialità e principi: le imprese cooperative italiane e le sfide di domani: la cooperazione del futuro», *Credito cooperativo*, 2021

proprio patrimonio di conoscenze e di cultura. La maggior parte delle cooperative sta pensando solo ad una riorganizzazione dei propri servizi che le porta a consorzarsi per cercare di competere con il privato in un percorso comunque di difficile realizzazione che porta alla chiusura di alcune di esse. Secondo De Leonardis il punto di aggancio da cui le cooperative possono ripartire, per mettere a frutto il proprio patrimonio culturale e di conoscenze, sono le città. Infatti, sarebbe opportuno ricostruire un sistema di servizi adeguato al singolo luogo in cui si opera. Occorrerebbe “spostare completamente l’attenzione dal servizio come luogo di cura, al servizio come cura dei luoghi. [...] Luoghi dove formicola la vita: sociale e quotidiana.” Occorrerebbe ridefinire le professioni in relazione alle nuove sfide che vengono poste e costruire insieme agli altri qualcosa di nuovo che prima non c’era. Le cooperative sono diventate luogo di lavoro e reddito e proprio per tutelare la possibilità di lavorare e di avere un reddito si consorziano. Non considerano la strada della socializzazione e della sperimentazione come vincente. Per spronarle in tal senso, secondo De Leonardis, si potrebbero usare in modo intelligente i fondi relativi alla *social innovation*. Infatti, ci sono progetti innovativi nei quartieri che beneficiano di consistenti finanziamenti e in cui si potrebbero creare attività interessanti portando i criteri di giustizia e gli scopi mutualistici caratteristici delle cooperative. In questo modo si può rimanere ancorati al territorio.²⁰⁰ Secondo Guerini, invece, ambiti interessanti su cui possono investire le cooperative per riformare in parte il proprio modello di cooperazione e interagire con le nuove generazioni sono le piattaforme digitali. Questo potrebbe permettere la nascita di nuove cooperative facilitando la dimensione democratica e partecipativa. Identità, solidarietà, tutela e governance

¹⁹⁹ V. MANNINO, «Identità, imprenditorialità e principi: le imprese cooperative italiane e le sfide di domani: la cooperazione del futuro», *Credito cooperativo*, 2021

²⁰⁰ R. CAMARLINGHI, F. D’ANGELLA, «È venuto il tempo dell’impazienza. Il mondo dei servizi di welfare e delle cooperative sociali tra declino e metamorfosi», intervista a O. De Leonardis, *Animazione sociale*, 2017

però, hanno ancora bisogno di una partecipazione in presenza per poter essere al meglio sviluppate e non possono essere sostituite da strumenti informatici. Questi devono essere invece utilizzati per poter raggiungere al meglio lo scopo mutualistico del lavoro e di condivisione del valore prodotto. La cooperativa fonda infatti il suo essere nella condivisione che rappresenta molto di più della semplice collaborazione. Il fatto che vi sarà sempre maggior bisogno dei servizi assistenziali non significa automaticamente che le cooperative prospereranno. Infatti, se non si riescono a sviluppare modelli che comprendano le nuove tecnologie per fornire servizi ai cittadini, si rischia di non riuscire a portare avanti la realtà cooperativa. L'innovazione sociale e dei processi relazionali dovrebbero costituire un ambito di vantaggio per le cooperative proprio in ragione del proprio scopo mutualistico che può portare ad uno sviluppo privo di disuguaglianze. Quindi la rivoluzione digitale può rappresentare un'opportunità. Occorre però capire come poter utilizzare le nuove tecnologie per sviluppare il potenziale delle cooperative stesse grazie alla facilità di connessione e non semplicemente inserirle all'interno dei processi di lavoro. In questo modo si ha una rivoluzione anche dei modelli di governance e di coinvolgimento.²⁰¹

Passando ad esaminare quelli che sono gli obiettivi che vengono perseguiti dalle cooperative, questi possono essere ritrovati nel manifesto "La buona impresa: valori e proposte per l'economia italiana" firmato il 28 gennaio 2019 dai presidenti di Alleanza delle Cooperative Italiane, Confindustria, CIA, Confagricoltura e Copagri. Questo manifesto vuole effettuare delle proposte per uno sviluppo sostenibile che si basa su cinque obiettivi: "crescita sostenibile" al 2% e attraverso le politiche pubbliche; "più lavoro, più equità sociale, più consumi" grazie ad una riduzione del carico fiscale, una migliore politica di inclusione dei giovani nel mondo del lavoro e un maggiore investimento sulla

²⁰¹ G. GUERINI, «Cooperative sociali tra piattaforme digitali e nuove forme di mutualismo per il

formazione; “investimenti sul futuro” in relazione a infrastrutture sociali, ricerca, transizione ecologica e manutenzione attiva del territorio; “buona impresa, buone istituzioni” attraverso impegni comuni tra mondo profit e non profit mutualistico e sociale, legalità e fiducia; “ruolo e responsabilità dei corpi intermedi” attraverso una legge sulla rappresentanza e il completamento della riforma del terzo settore.²⁰² Altro documento da prendere in considerazione è il “Manifesto per una nuova Europa” dell’Alleanza delle Cooperative Italiane. Come riportato da Ferrari, il manifesto sostiene che “La costruzione dell’Unione Europea è un percorso che ha visto le cooperative fin dagli inizi come uno dei principali soggetti nel contribuire a raggiungere i principi e i valori più alti che sono al cuore della costruzione europea e a tradurli in opportunità concrete per milioni di cittadini europei.” Inoltre, risultano importanti per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità dell’agenda 2030. Secondo il manifesto occorrerebbe “recuperare il pensiero europeo delle origini, ossia l’integrazione come strumento di sviluppo economico e sociale inclusivo e diffuso, finalizzato a ridurre il malessere sociale, evitando così le controproducenti reazioni di chiusura dentro i recinti nazionali.” Inoltre, viene indicato che le imprese cooperative devono essere sostenute per il ruolo da esse svolte: infatti nascono per soddisfare i bisogni peculiari dei soci e si radicano nel territorio in cui svolgono la propria attività favorendo il lavoro e lo scambio mutualistico. Queste si augurano che l’Europa vada ad attuare “una nuova politica di sviluppo capace di rafforzare il tessuto imprenditoriale e le capacità delle imprese cooperative di competere a livello globale”.²⁰³

welfare che verrà», *Welfare oggi*, n.6, 2017

²⁰² N. ZITO, «Per un paese in crescita e senza discriminazioni di genere: a Roma l’Assemblea dell’Alleanza delle cooperative italiane», *Credito cooperativo*, 2019

²⁰³ Il Manifesto dell’Alleanza delle Cooperative italiane citato in R. FERRARI, «Manifesto per una nuova Europa», *Credito cooperativo*, 2019

Tra la fine del 2018 e l'inizio del 2019 si è parlato molto di cooperative grazie alla "biennale della cooperazione" organizzata dall'Alleanza delle Cooperative Italiane. Durante questi incontri si sono affrontati diversi argomenti e si sono poste le basi del futuro delle cooperative. Tra le altre, si è parlato dello sviluppo del sud Italia sfruttando le sue potenzialità proprio grazie alla cooperazione che permette di partire dal sociale per costruire un dialogo produttivo. Inoltre, si è parlato di cooperazione per un cambiamento responsabile, durevole e giusto affrontando i temi dell'innovazione, della tecnologia e della legalità, del lavoro e del welfare. Occorrerebbe uno sviluppo inclusivo e sostenibile del lavoro prestando attenzione alla responsabilità sociale. Si potrebbero intraprendere nuovi modelli di associazione a servizio delle imprese e delle persone supportando le cooperative in un processo di sviluppo tecnologico e della competitività.²⁰⁴ Altro evento di rilievo è stata la celebrazione dei cento anni di Confcooperative avvenuta il 14 maggio 2019 a Roma. Nella manifestazione è intervenuto il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella che ha evidenziato come nel lungo percorso di attività, il movimento cooperativo ha permesso lo sviluppo del paese promuovendo una crescita di persone spesso ai margini della società. L'importanza è tale da essere riconosciuta dagli articoli 2 e 45 della costituzione. Grazie alla capacità di penetrare il tessuto sociale del paese il contributo delle cooperative è di fondamentale importanza.²⁰⁵ Ciò a riconferma dell'importanza percepita dalla Stato nei confronti delle cooperative. Durante la celebrazione ha preso la parola anche il presidente di Confcooperative, Giardini, che ha ribadito l'impegno delle cooperative nella difesa del lavoro, nella tutela delle comunità più vulnerabili e dell'ambiente e nelle pari opportunità. La resilienza, tipica di queste organizzazioni, potrebbe permettere la creazione di uno spazio dove vivere meglio

²⁰⁴ C. POCAI, «L'Italia si cambia cooperando: da Bari a Roma, la prima Biennale della cooperazione promossa dall'Alleanza delle cooperative italiane», *Credito cooperativo*, 2019

tutti, tramite uno sviluppo equo e sostenibile.²⁰⁶ Da tali interventi è possibile desumere da un lato l'importanza che la cooperazione riveste nello sviluppo del tessuto sociale del paese e dall'altra le intenzioni che le cooperative stesse hanno nel portare avanti le proprie attività nel futuro.

Le cooperative possono rappresentare una soluzione anche per quanto emerso dalla pandemia che ha colpito duramente l'Italia, e che ha permesso anche di riflettere sulla possibilità di riformare il sistema paese in cui vivere. I problemi di disoccupazione, bassa produttività e disuguaglianza possono essere risolti tramite la mobilitazione delle forze sociali per l'innovazione. Secondo Pennacchi la soluzione è nella "democrazia economica"²⁰⁷ che prevede l'utilizzo di mutualità, co-determinazione, co-decisione e forme del passato ancora molto vitali come le cooperative. Queste ultime infatti sono un modello positivo a cui guardare perché sono il centro della democrazia economica.²⁰⁸ Durante la pandemia anche le cooperative sono state costrette all'utilizzo di strumenti informatici per portare avanti la propria attività. Proprio per studiare l'uso di smart working e forme di welfare durante la pandemia, "Percorsi di secondo welfare" ha promosso una ricerca chiamata "Open Call for Good Practices" rivolta a tutti i soggetti produttivi che vanno dalle imprese agli enti del terzo settore comprendendo anche le associazioni datoriali, le organizzazioni sindacali ecc. Il questionario è stato somministrato esclusivamente via web attraverso la piattaforma Survey Monkey tra il 26 marzo e il 7 maggio 2020. Tra i soggetti che hanno risposto al questionario il 17,4% risultano essere cooperative e imprese sociali. Inoltre il

²⁰⁵ «Le cooperative: un contributo decisivo all'equilibrio del nostro Paese», *Credito Cooperativo*, 2019, Editoriale

²⁰⁶ N. ZITO, «La cooperazione, antidoto alle disuguaglianze», *Credito cooperativo*, 2019

²⁰⁷ L. PENNACCHI, *Democrazia Economica, dalla pandemia a un nuovo umanesimo*, Cattelvecchi, 2021 citato in M. DARI MATTIACCI, «Le cooperative casa della democrazia economica», *Credito cooperativo*, 2021

²⁰⁸ M. DARI MATTIACCI, «Le cooperative casa della democrazia economica», *Credito cooperativo*, 2021

43,7% delle organizzazioni sono soggetti non profit che di solito hanno una dimensione minore rispetto agli enti pubblici e alle imprese profit. Dalla survey risulta che le aziende non profit nel 51,5% dei casi non avevano adottato alcuna forma di smart working o di welfare aziendale prima del lockdown. Durante il lockdown il 91% delle imprese che avevano già introdotto questi strumenti li hanno potenziati privilegiando soprattutto il lavoro da casa. Spesso però le aziende non erano preparate a tale cambiamento repentino e quindi si è semplicemente trasferito il lavoro presso l'abitazione del dipendente senza attuare i principi dello smart working. Due rispondenti su tre hanno introdotto nuovi strumenti durante la pandemia e nello specifico per le organizzazioni non profit si è trattato soprattutto di smart working e di nuove piattaforme per fornire i servizi a distanza. Misure di responsabilità sociale erano già state introdotte dagli enti non profit per il 57,9% dei casi. Il 68,2% dei soggetti che avevano già adottato misure di responsabilità sociale hanno attuato azioni specifiche in tal senso durante la pandemia soprattutto attraverso donazioni e acquisto di materiale sanitario. In generale si è potuto riscontrare che i soggetti che avevano già introdotto misure di lavoro agile e welfare aziendale prima della pandemia sono maturate durante il periodo del lockdown e hanno una maggiore propensione di utilizzo delle stesse per il futuro a differenza delle altre imprese.²⁰⁹

3.2.2 Alcune peculiarità della struttura e del funzionamento

Elemento caratteristico delle cooperative sociali è lo scopo mutualistico. Questo si concretizza tramite una “mutualità interna”, che permette di procurare ai soci “beni e servizi ad un prezzo più favorevole rispetto a quello praticato dal mercato”

²⁰⁹ F. MAINO, F. RAZETTI, «Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19. Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale avviate nella “fase1”: rischi e opportunità»,

e “possibilità di lavoro a condizioni più convenienti”, e una “mutualità solidale o esterna” che si concretizza tramite un’attività “non indirizzata esclusivamente ai soci, bensì a una categoria di soggetti disagiati o svantaggiati che possono anche essere esterni alla base sociale.”²¹⁰ È lo statuto della cooperativa a stabilire le regole per lo svolgimento dell’attività mutualistica. Nel caso in cui questa venga svolta solo a favore dei propri soci, si tratta di “cooperative a mutualità pura”, nel caso invece in cui venga svolta anche a favore di terzi si tratta di “cooperative a mutualità prevalente”. Le cooperative sociali sono di diritto a mutualità prevalente.²¹¹

Per quanto riguarda l’oggetto sociale, come esaminato nel paragrafo 3.1, per le cooperative di tipo A consiste in servizi socio-sanitari ed educativi mentre per quelle di tipo B in attività finalizzate all’inserimento lavorativo di persone svantaggiate.²¹²

Il socio rappresenta l’elemento fondamentale della cooperativa in quanto tutte le decisioni vengono prese collegialmente dai soci e pertanto si agisce in base ad una struttura democratica. Ve ne sono diverse tipologie.

I soci cooperatori sono quelli che “ottengono un vantaggio economico dallo scambio con la cooperativa.” Nelle cooperative sociali di lavoro questi possono essere ulteriormente distinti in “soci lavoratori ordinari” e “soci lavoratori

Percorsi di secondo welfare, giugno 2020

²¹⁰ S. DI DIEGO, *Le cooperative sociali: aspetti civilistici, organizzativi e gestionali; profili patrimoniali; disciplina contabile; agevolazioni fiscali; contratti pubblici e cooperazione sociale; formulario di statuti*; Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011, pag. 25

²¹¹ S. DI DIEGO, *Le cooperative sociali: aspetti civilistici, organizzativi e gestionali; profili patrimoniali; disciplina contabile; agevolazioni fiscali; contratti pubblici e cooperazione sociale; formulario di statuti*; Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011, pp. 25-29

²¹² S. DI DIEGO, *Le cooperative sociali: aspetti civilistici, organizzativi e gestionali; profili patrimoniali; disciplina contabile; agevolazioni fiscali; contratti pubblici e cooperazione sociale; formulario di statuti*; Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011, pp. 33-35

svantaggiati” (come definiti dall’articolo 4 della legge 381/1991).²¹³ “I requisiti per l’ammissione dei soci cooperatori devono essere indicati nello statuto e devono essere coerenti con lo scopo mutualistico e l’attività economica svolta.”²¹⁴ “Nelle cooperative sociali di lavoro, i soci cooperatori sono denominati *soci lavoratori*” e “sono destinatari di una particolare disciplina”. “In particolare, viene introdotto il cosiddetto principio della duplicità dei rapporti, secondo il quale il socio lavoratore è identificato come soggetto che ha in essere con la cooperativa due distinti rapporti: il rapporto associativo e il rapporto di lavoro.”²¹⁵ Infatti, la legge n. 142 del 3 aprile 2001, vista la rilevanza del rapporto mutualistico nel funzionamento delle cooperative, lo ha riconosciuto come separato rispetto al rapporto associativo. Quindi vi è un “ulteriore rapporto di lavoro” rispetto a quello societario che si concretizza nello scopo mutualistico. Vi è una regolamentazione peculiare derivante dal mix tra la disciplina del lavoro subordinato e quella di specifici istituti ad esso dedicati.²¹⁶ Tale tema assume particolare rilievo nelle cooperative di lavoro.²¹⁷ Il rapporto di lavoro può essere di tipo subordinato, autonomo o parasubordinato.²¹⁸

²¹³ S. DI DIEGO, *Le cooperative sociali: aspetti civilistici, organizzativi e gestionali; profili patrimoniali; disciplina contabile; agevolazioni fiscali; contratti pubblici e cooperazione sociale; formulario di statuti*; Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011, pag. 43

²¹⁴ Cfr. art. 2527, comma 1, c.c., citato in S. DI DIEGO, *Le cooperative sociali: aspetti civilistici, organizzativi e gestionali; profili patrimoniali; disciplina contabile; agevolazioni fiscali; contratti pubblici e cooperazione sociale; formulario di statuti*; Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011, pag. 47

²¹⁵ S. DI DIEGO, *Le cooperative sociali: aspetti civilistici, organizzativi e gestionali; profili patrimoniali; disciplina contabile; agevolazioni fiscali; contratti pubblici e cooperazione sociale; formulario di statuti*; Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011, pag. 62

²¹⁶ R. GENCO, «Società cooperative», *Giurisprudenza commerciale*, n.2, 2019

²¹⁷ Bellumore effettua alcune riflessioni su quelle che sono le cooperative di lavoro che verranno riportate di seguito. Per cooperative di lavoro si intendono quelle di produzione e lavoro, agricole, miste, di trasporto, della pesca e le cooperative sociali. Il loro scopo mutualistico è quello di fornire ai propri soci condizioni di lavoro più vantaggiose rispetto a quelle di mercato in quanto vengono eliminati l’intermediazione dell’imprenditore e il relativo profitto. Secondo la visione tradizionale il socio lavoratore si differenzia dal lavoratore subordinato in quanto partecipa all’organizzazione della cooperativa. Dall’entrata in vigore della legge n. 142 del 2001 però, il socio lavoratore, oltre alla propria adesione alla cooperativa stabilisce anche un rapporto di lavoro

I soci volontari svolgono la propria attività in modo del tutto gratuito, devono essere inseriti in un apposito Libro soci e possono essere usati in via complementare ma non sostitutiva degli operatori professionali. Essi devono ricevere la formazione, l'informazione e l'addestramento in base al ruolo da essi svolto.²¹⁹

“I soci finanziatori sono coloro che non sono interessati alla prestazione mutualistica fornita dalla cooperativa e apportano risorse finanziarie nella società esclusivamente a titolo di investimento.”²²⁰

L'importanza del socio nelle cooperative emerge anche dal voto capitaro che consiste nel fatto che, indipendentemente dalla quota posseduta da ciascun socio, ognuno può esprimere un solo voto in assemblea e questo mostra il carattere democratico dell'organizzazione. L'assemblea rappresenta quindi il luogo in cui si forma, tramite la discussione, l'opinione dei soci che a maggioranza decidono su quanto indicato nell'ordine del giorno. Ci si affida alla razionalità dei partecipanti per evitare instabilità nelle scelte. Inoltre, in assemblea si approva il bilancio

con la stessa che può essere di tipo autonomo, subordinato o para-subordinato. Pertanto il socio deve sottostare sia alle regole del diritto societario che a quelle del diritto del lavoro. Il rapporto associativo ha comunque prevalenza sul rapporto di lavoro in quanto quest'ultimo si estingue nel caso in cui venga a mancare il primo. Nonostante il decreto legge n. 248 del 2007 preveda che la retribuzione dei lavoratori delle cooperative debba essere stabilita in base ai contratti collettivi delle associazioni sindacali più rappresentative, accade che vengano invece utilizzati dei contratti di associazioni minori che prevedono scarse tutele per i lavoratori e stipendi ridotti andando anche in contrasto con lo scopo stesso della cooperativa. Infatti, le cooperative di lavoro hanno visto una crescita quantitativa ma non qualitativa in quanto non vi è stato un aumento dei diritti rivolti ai soci lavoratori.

(M. BELLUMORE, «Le cooperative di lavoro: caratteristiche e criticità», *Terzo settore, non profit e cooperative*, n.3, 2019)

²¹⁸S. DI DIEGO, *Le cooperative sociali: aspetti civilistici, organizzativi e gestionali; profili patrimoniali; disciplina contabile; agevolazioni fiscali; contratti pubblici e cooperazione sociale; formulario di statuti*; Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011, pag. 63

²¹⁹G. DI CORRADO, «Il lavoro nelle cooperative sociali», *Diritto & Pratica del Lavoro*, n.30, 2017

²²⁰S. DI DIEGO, *Le cooperative sociali: aspetti civilistici, organizzativi e gestionali; profili patrimoniali; disciplina contabile; agevolazioni fiscali; contratti pubblici e cooperazione sociale; formulario di statuti*; Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011, pag. 73

sociale che secondo la Riforma del Terzo Settore, in base alle caratteristiche dimensionali della cooperativa, deve essere pubblicato sul sito dell'ente.²²¹

La governance delle cooperative sociali è caratterizzata da due organi nominati dall'assemblea: l'organo amministrativo e il collegio sindacale che non è obbligatorio. Nelle cooperative sociali s.p.a. il collegio sindacale svolge il controllo sull'amministrazione e l'assemblea nomina un organo esterno per il controllo contabile. Nelle cooperative sociali s.r.l. il collegio sindacale svolge sia la funzione di controllo contabile che di controllo sull'amministrazione.²²²

Per quanto riguarda il profilo patrimoniale, le cooperative sociali sono società a capitale variabile formato dai conferimenti effettuati dalle diverse categorie di soci. L'ammissione di nuovi soci non comporta la modifica dell'atto costitutivo. La destinazione dell'utile d'esercizio e la distribuzione dei dividendi avvengono nel rispetto degli articoli 2545-quater e 2545-quinquies del codice civile.²²³

Le cooperative sociali, "hanno l'obbligo di redigere il bilancio sulla base delle medesime norme (artt. 2423 e ss. c.c.) valide per le società per azioni."²²⁴ Le sole informazioni contabili però, non sono sufficienti a rappresentare adeguatamente l'operato delle cooperative in quanto non esprimono la capacità di raggiungere lo scopo istituzionale del perseguimento dell'interesse generale della comunità. Quindi con il solo bilancio di esercizio gli stakeholders non avrebbero tutte le informazioni necessarie a comprendere l'andamento dell'operato della

²²¹ R. GENCO, «Società cooperative», *Giurisprudenza commerciale*, n.2, 2019; P. MORARA, «La partecipazione dei soci alla prova dell'emergenza sanitaria. Il caso delle cooperative», *Analisi giuridica dell'economia*, n. 2, 2020

²²² S. DI DIEGO, *Le cooperative sociali: aspetti civilistici, organizzativi e gestionali; profili patrimoniali; disciplina contabile; agevolazioni fiscali; contratti pubblici e cooperazione sociale; formulario di statuti*; Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011, pp. 93;111

²²³ S. DI DIEGO, *Le cooperative sociali: aspetti civilistici, organizzativi e gestionali; profili patrimoniali; disciplina contabile; agevolazioni fiscali; contratti pubblici e cooperazione sociale; formulario di statuti*; Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011, pp. 121-122

²²⁴ S. DI DIEGO, *Le cooperative sociali: aspetti civilistici, organizzativi e gestionali; profili patrimoniali; disciplina contabile; agevolazioni fiscali; contratti pubblici e cooperazione sociale; formulario di statuti*; Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011, pag. 132

cooperativa. La comunicazione relativa all'impegno sociale e ambientale trova espressione nel bilancio sociale in cui sono presenti anche informazioni di tipo economico-finanziarie. Infatti in esso sono riportate la modalità di creazione del valore aggiunto e quelle relative alla sua distribuzione tra i diversi interlocutori. Tramite questo documento si rende conto anche della mission e delle scelte strategiche.²²⁵

La pandemia si è presentata nel periodo di approvazione del bilancio delle cooperative che si sono viste impossibilitate a svolgere le assemblee in presenza. Nel decreto legge del 17 marzo 2020 n. 18 è stata prevista la possibilità per tutti gli enti non profit di svolgere la propria assemblea mediante strumenti telematici e la possibilità di esprimere il proprio voto in via elettronica ovviando così alle normative precedenti che prevedevano che ciò dovesse essere esplicitamente specificato nello statuto delle cooperative per poter essere applicato. Tali misure emergenziali permettono di bilanciare il diritto alla salute, il diritto all'associazionismo e la funzione sociale della cooperazione.²²⁶

Anche decisioni relative allo scopo mutualistico vengono prese durante l'assemblea infatti, per esempio, quando si approva il bilancio si dà anche una valutazione sulla qualità del servizio offerto ai soci. La natura della cooperativa è democratica e pertanto l'organo collegiale è di fondamentale importanza. Nelle cooperative agricole, di lavoro e sociali, il forte scopo mutualistico, insieme alla generalmente ridotta dimensione, portano alla partecipazione di un'ampia percentuale dei soci alle assemblee. Il dover svolgere queste online genera sicuramente dei cambiamenti importanti. Secondo quanto riportato da Morara, la maggioranza di tali cooperative non prevedeva in epoca pre-covid nel proprio

²²⁵ S. DI DIEGO, *Le cooperative sociali: aspetti civilistici, organizzativi e gestionali; profili patrimoniali; disciplina contabile; agevolazioni fiscali; contratti pubblici e cooperazione sociale; formulario di statuti*; Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011, pp. 141-145

²²⁶ F. ONNIS CUGIA, «Le adunanze degli organi sociali delle cooperative ai tempi del Coronavirus», *Giustizia Civile*, n. 5, 2020

statuto lo svolgimento delle assemblee in via telematica, quindi si è trattato di uno strumento nuovo che ha visto invariato o ridotto il numero di soci che hanno preso parte alle riunioni. Se si riuscisse ad istruire ed informatizzare i soci, potrebbero aprirsi nuove possibilità di partecipazione alla vita societaria. In definitiva, terminata la pandemia, gli strumenti informatici sperimentati durante il Covid potrebbero essere utilizzati per le riunioni degli organi amministrativi e per incoraggiare la partecipazione dei soci ai diversi momenti della vita associativa oltre che come forma integrativa per lo svolgimento delle assemblee. È pertanto importante che le cooperative sperimentino nuovi modi di partecipazione alla vita sociale mediante l'utilizzo di strumenti digitali.²²⁷

²²⁷ P. MORARA, «La partecipazione dei soci alla prova dell'emergenza sanitaria. Il caso delle cooperative», *Analisi giuridica dell'economia*, n. 2, 2020

Capitolo 4

L'esperienza di tre cooperative sociali a confronto

4.1 Metodologia utilizzata

Durante l'analisi della letteratura sullo smart working non sono emerse molte informazioni in relazione alle cooperative sociali. Per questo motivo si è deciso di portare avanti una ricerca in questo ambito tramite un'analisi multi caso. Vista l'ampia varietà delle cooperative sociali in relazione sia alla tipologia, che alle attività svolte, che alla collocazione geografica, si è deciso di prendere in considerazione tre cooperative diverse per avere una visione più ampia rispetto all'analisi del singolo caso. Le tre cooperative si trovano in tre regioni differenti: Lombardia, Veneto e Marche. Vi è una varietà anche nella tipologia di cooperativa individuata in quanto due rientrano nella categoria A ed una nella categoria B in base a quanto stabilito dalla legge n. 381 del 1991. Sono diverse anche per dimensione e "anzianità". Di seguito si riporta una tabella che riassume le principali caratteristiche delle tre cooperative.

Nome	Solaris	Spazio Elle	Il Faro
Anno di costituzione	1984	1999	1990
Tipologia	A	B	A
Localizzazione	Lombardia	Veneto	Marche
Numero dipendenti	370	35	400
Fatturato	9.583.297	930.079	8.250.000

Tab. 4.1

L'indagine si è svolta tramite delle interviste semi-strutturate che sono state rivolte ai soggetti ritenuti dalla cooperativa stessa più idonei a spiegare le misure adottate in relazione allo smart working. La cooperativa Solaris è stata rappresentata dalla dottoressa Sara Vaghi che svolge il ruolo di responsabile della Direzione Risorse Umane; Spazio Elle è stata rappresentata dal dottor Gianni Pavan che è il presidente della cooperativa e coordinatore delle attività; Il Faro è stato rappresentato dalla dottoressa Stefania Stacchiotti che è la Responsabile dei Servizi Tecnici e Amministrativi. Lo scopo dell'intervista era quello di indagare l'uso dello smart working prima, durante e dopo la pandemia. Infatti, partendo dal periodo pre-pandemico si è analizzata la propensione delle cooperative stesse all'utilizzo del lavoro agile per poi mettere in evidenza le azioni attuate durante la pandemia per continuare a svolgere le attività ordinarie della cooperativa ed infine avere un giudizio su quello che può essere lo sviluppo e l'utilizzo dello smart working una volta terminato il periodo di emergenza. Si sono indagate le motivazioni che hanno portato a dare una risposta piuttosto che un'altra e a cogliere in generale quale cambiamento, quali innovazioni sono derivate dal periodo di emergenza e quali hanno portato ad una modifica della struttura e del modo di agire delle cooperative.

Le domande che sono state poste ai soggetti intervistati e che sono servite principalmente da traccia e da spunto per raccontare la propria esperienza sono riportate nell'allegato alla fine dell'elaborato.

Nei paragrafi che seguono verrà effettuata un'analisi delle singole cooperative partendo dalle interviste e riportandone le frasi considerate più significative. Per inquadrare il contesto di riferimento ogni paragrafo propone una breve descrizione iniziale della cooperativa e del socio intervistato.

4.2 Solaris

L'intervista è stata concessa da Sara Vaghi, responsabile della direzione risorse umane. Questa si è interessata al volontariato fin da adolescente. Ha intrapreso un percorso di studi letterario ad indirizzo pedagogico iniziando a lavorare fin da subito in una grande cooperativa del territorio nella quale ha ricoperto diversi ruoli anche di responsabilità. Nel 2003 ha ottenuto una laurea in scienze dell'educazione portando a termine gli studi abbandonati negli anni precedenti. Il primo ruolo in Solaris è stato di grande responsabilità e ha riguardato la gestione del 50% degli appalti. In questa organizzazione la formazione è importantissima per chi ricopre ruoli di responsabilità. Nel 2013 è stata avviata una ristrutturazione della funzione risorse umane in seguito ad un ingente aumento del personale che ha portato ad un processo di selezione interna in cui Sara Vaghi è stata scelta come responsabile della selezione e della formazione delle risorse umane. Si è lavorato insieme ad una società di consulenza sui processi cardine di formazione, selezione, gestione e sviluppo. Il processo formativo dell'intervistata è continuato nel 2015 con un corso presso la Bocconi per la gestione delle risorse umane nel no profit e nel 2018 con un master tecnico di un anno in una business school per sviluppare conoscenza sulla parte sindacale, giuslavorista e amministrativa delle risorse umane.

La cooperativa sociale Solaris nasce nel 1984 da un gruppo eterogeneo composto da soggetti che vengono dal mondo del volontariato, del sindacato, della politica e del sociale. Una particolarità della storia della cooperativa ci viene fornito dall'intervistata Sara Vaghi. Solaris infatti, nasce grazie alla donazione di una palazzina nel Parco Regionale della Valle del Lambro da parte di una farmacista che fu sequestrata sul luogo di lavoro da un tossicodipendente. La cosa si risolse senza risvolti drammatici ma alla morte della donna, la palazzina fu donata come lascito con indicazione di utilizzarla per fini sociali. Secondo Sara Vaghi “questo

è un particolare che dà sostanza perché le cose non esistono ma si possono pensare e stupisce cosa un'idea può diventare. L'origine delle cose da sostanza a quello che facciamo e serve per motivare". Solaris nasce quindi come una piccola realtà che si è poi sviluppata nel tempo. Il primo servizio messo in campo dalla cooperativa è proprio un centro di recupero per tossicodipendenti insieme ad un centro di inserimento lavorativo che ora costituisce una cooperativa a sé stante collegata a Solaris. La divisione delle due cooperative è avvenuta a seguito dell'approvazione della legge n. 381 del 1991 che prevede la distinzione in cooperative di tipo A e B. Solaris è una cooperativa di tipo A che nel corso degli anni ha sviluppato un sistema complesso di servizi. Attualmente ne offre circa venti grazie a concessioni degli enti pubblici, che consistono nella gestione completa di un servizio dismesso dalla pubblica amministrazione, e alla partecipazione alle gare di appalto, che permettono di gestire alcune parti di un servizio che fa però sempre capo all'ente pubblico che in questo caso è rappresentato da due consorzi di comuni: Insieme per il Sociale e Offerta Sociale. Principalmente i servizi offerti consistono in centri diurni per disabili nell'area della disabilità adulta. Inoltre vengono gestiti appalti legati all'assistenza educativa scolastica per i minori che hanno una disabilità media, lieve o grave con il personale che lavora nelle scuole di ogni ordine e grado. Un altro progetto molto importante portato avanti dalla cooperativa è un servizio di formazione alle autonomie nato all'interno del progetto Giussano, che prevede la riqualificazione di un bene confiscato alla mafia. Tale progetto ha valore nazionale e viene calato all'interno del territorio coinvolgendo giovani adulti con disabilità lieve che grazie ad una serie di attività possono ottenere un'esperienza di vita semiautonoma in appartamenti attrezzati. Altro progetto di rilievo è nato dalla collaborazione con una cooperativa che si occupa di arte terapia che ha portato all'apertura di una scuola di musica e all'annessione per inclusione della cooperativa stessa che è

diventata un settore di Solaris che offre anche un servizio di terapie espressive. La cooperativa ha anche due sovra progetti: uno legato all'inclusione sociale che viene portato avanti da molti anni e uno di digitalizzazione collegato all'impresa sociale TechSoup nato durante il periodo pandemico. Un settore che si pensa di sviluppare per il futuro è quello legato alla formazione che prevede rapporti con l'università. Solaris è inserita nel Network di riferimento facendo parte della Lega delle Cooperative.

Dopo aver inquadrato il contesto di riferimento tramite la presentazione delle attività svolte dalla cooperativa e del percorso formativo e professionale dell'intervistata è possibile analizzare l'esperienza della cooperativa in merito allo smart working.

La prima domanda posta, come indicato nel paragrafo precedente, è volta ad indagare l'esistenza di progetti relativi allo smart working precedenti alla pandemia. La risposta ricevuta: "assolutamente no. Lontanissimo, impensabile. Abbiamo sempre pensato che il nostro lavoro fosse basato sulla relazione, sull'incontro fisico vise a vise" non lascia dubbi sulla mancanza di volontà nell'intraprendere un percorso di smart working, non dettato dalla mancanza di conoscenza, bensì da una profonda convinzione dell'inadeguatezza della misura. Andando ad esaminare le motivazioni che portavano a tale decisione, emerge che, essendo il core business della cooperativa l'incontro in un luogo fisico con persone che si trovano in uno stato di fragilità, non si reputava possibile l'inserimento del lavoro agile in tale realtà. Era stato invece iniziato un percorso di introduzione di nuovi strumenti tecnologici come la VPN che permetteva alle figure apicali quali presidente, direttore del personale, direttori dei servizi e responsabile finanziario di lavorare e collegarsi ai dati aziendali anche da diverse sedi. Vi è stato sempre un ottimo supporto formativo tramite dei corsi in live effettuati dalla società di consulenza per i servizi informatici ma questi erano

scarsamente apprezzati proprio per la modalità di somministrazione online. Questo mostra una forte resistenza culturale all'applicazione delle nuove tecnologie che viene confermata dalla lentezza del processo di informatizzazione dei soci lavoratori a diversi livelli. Infatti, dal 2018 è stato introdotto Office 365 per permettere l'apertura di indirizzi e-mail per i soci lavoratori e sono stati acquistati circa 20 device mobili per agevolare il lavoro. Password ed indirizzo e-mail sono stati comunicati tramite una lettera ma dopo 3 mesi circa l'80% dei soci lavoratori non aveva nemmeno eseguito l'accesso all'account. Questo a riprova delle forti resistenze culturali insite nell'organizzazione che portano a non apprezzare anche i corsi organizzati per formare il personale sull'utilizzo di tali strumenti. Lo scarso successo può essere anche in parte attribuito alla modalità di comunicazione dell'introduzione del nuovo strumento che è avvenuta semplicemente tramite indicazione scritta e quindi senza un ampio coinvolgimento. Altra causa può essere individuata nel precedente utilizzo, come unico strumento tecnologico, di un programma per la registrazione delle presenze non adatto alla realtà cooperativa. Sara Vaghi insieme ad un collega ha anche partecipato ai TechSoup Days per avere una conoscenza maggiore delle opportunità offerte dal mondo digitale da cui sono rimasti molto colpiti. Però come affermato dall'intervistata "il sociale in modo anche un po' altezzoso si considerava un'altra cosa, esterno a queste tecnologie".

Passando invece ad esaminare l'esperienza vissuta in pandemia, come indicato nelle domande tre e quattro riportate in allegato, si è cercato di individuare se fossero state adottate misure per portare avanti le attività durante il lockdown e se queste potessero essere considerate smart working, indagando anche quali cambiamenti fossero avvenuti nell'organizzazione stessa del lavoro e quali misure di supporto fossero state utilizzate. L'esperienza della cooperativa ha visto come primo impatto una chiusura completa di tutte le attività che, pur rappresentando

servizi a soggetti con disabilità grave, non rientravano in quelli definiti dalla normativa come servizi essenziali. Si è avuta poi una riorganizzazione di tutte le attività in senso digitale. Questo è stato dettato in parte dalla necessità economica di salvaguardare il proprio lavoro ed evitare di utilizzare solo gli ammortizzatori sociali fermando tutte le attività della cooperativa, come è stato fatto da altre organizzazioni. In parte, le stesse persone che si erano mostrate molto reticenti all'utilizzo delle nuove tecnologie, spinte dalla necessità e dall'urgenza della situazione e dalla resilienza tipica di queste organizzazioni in cui si porta avanti il proprio lavoro più per motivi ideali che economici, hanno messo in atto una riorganizzazione digitale dei servizi. L'idea di non poter essere più in contatto con persone in stato di fragilità che spesso hanno come unico collegamento con il mondo esterno il servizio offerto dalla cooperativa, è stata sufficiente a superare la reticenza nei confronti della tecnologia. In due/tre settimane la cooperativa ha riorganizzato i propri servizi usando Office 365 grazie alla collaborazione con TechSoup. È stato anche cambiato l'approccio all'innovazione. Infatti, non sono state comunicate delle direttive da attuare, bensì sono stati ricercati in ogni gruppo di operatori quelli che fossero già in grado di utilizzare molte delle tecnologie proposte e questi hanno progettato insieme ai responsabili la messa online del servizio che è stato poi utilizzato da tutti i lavoratori e dagli utenti. Quindi i servizi offerti in presenza sono stati riprogettati in modalità online. Inoltre, sono stati forniti supporto tecnico e corsi di formazione affinché tutti i soci lavoratori potessero essere in grado di portare avanti le proprie attività.

Per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro occorre fare una distinzione in base alle attività svolte.

Per gli impiegati degli uffici amministrativi e del personale è stato potenziato il lavoro svolto tramite la VPN e i dispositivi forniti in precedenza, cercando di digitalizzare le varie procedure. Infatti si è passati dal mese di marzo ibrido al

mese di aprile completamente digitale. Questo ha portato ad una semplificazione dei processi e ad un abbandono delle pratiche non ecologiche. “Tutto il lavoro amministrativo sia lato gestione del personale sia lato gestione dei servizi, già da maggio si svolgeva a distanza, cosa che sarebbe risultata impossibile anche solo da pensare l’anno precedente.” Nonostante siano state apportate numerose modifiche alle modalità di esecuzione del lavoro, a parere di chi scrive non ci sono elementi sufficienti per poter descrivere questo come smart working, ma si è trattato più di telelavoro. Non vi è stato un controllo stringente degli orari lavorativi, ma non vi è comunque stata una modifica del controllo improntato agli obiettivi così come non si è riscontrata un’organizzazione autonoma del lavoro. Per quanto riguarda il lato operatori, che costituiscono la maggioranza della massa lavoro in Solaris, avendo dei limiti contrattuali è stato ridotto l’orario di prestazione del servizio che veniva svolto online. Sono state stabilite delle fasce orarie giornaliere di lavoro che dovevano essere strettamente rispettate, mentre una parte delle ore potevano essere gestite dagli operatori come ritenuto più opportuno. Inoltre, è stato suddiviso tra tutti gli operatori un monte ore di cassa integrazione non essendo possibile garantire le stesse ore lavoro del periodo pre-pandemico. Proprio per la tipologia di contratto stabilito con l’ente pubblico, la cooperativa ha avuto la necessità di tracciare l’esatto numero di ore lavoro svolte. Infatti, come affermato da Sara Vaghi “noi abbiamo dovuto fare tutto un lavoro sulle timbrature da remoto, tracciare tutte le connessioni, tracciare quante ore abbiamo fatto la prestazione per gli utenti del servizio. Tutto in modo molto grezzo ma digitale”. In questo caso, visto anche lo stretto controllo sul numero di ore lavorato che doveva essere tracciato puntualmente, sicuramente non si è trattato di smart working ma di una semplice digitalizzazione dello stesso servizio che veniva però svolto da remoto da casa.

Interessante invece, in quanto molto vicino a quello che può essere propriamente definito smart working è l'esperienza di lavoro dei "key users" che si sono occupati durante il periodo pandemico, e stanno continuando ad occuparsi, della "rivoluzione digitale" della cooperativa tramite il progetto di innovazione tecnologica portato avanti con TechSoup. Questi infatti, sono stati ingaggiati sull'obiettivo e hanno gestito autonomamente il proprio lavoro raggiungendo degli ottimi risultati. Hanno vissuto un percorso di grandissima motivazione e affiliazione alla cooperativa. Infatti, alcuni sono diventati soci e alcuni hanno accettato anche dei ruoli di responsabilità. Hanno sostenuto ritmi di lavoro molto intensi durante il periodo pandemico per poter raggiungere gli obiettivi prefissati insieme ai responsabili dei vari servizi. Per questo vi è stata poi una concessione di maggiori ferie e il recupero totale del ROL una volta terminata l'emergenza.

In base quindi al ruolo ricoperto all'interno della cooperativa, l'esperienza di lavoro da remoto effettuata durante il periodo pandemico ha avuto risvolti peculiari. Una difficoltà maggiore è stata riscontrata dai responsabili di servizi e dai coordinatori con bambini piccoli in età scolara in quanto hanno avuto maggiore difficoltà nel riuscire a coordinare l'intera situazione considerando anche l'aumento del carico di lavoro nel periodo emergenziale per permettere la digitalizzazione del servizio. Grazie al contributo di ogni socio che si è messo in gioco, la massa lavoro è stata tutelata e la cooperativa è riuscita a superare il momento di maggiore criticità costituito proprio dal lockdown.

Si andranno di seguito ad esaminare le risposte alle domande 5 e 6 che si propongono di individuare come la cooperativa intenda proseguire il proprio percorso in relazione allo smart working una volta terminato il periodo emergenziale e cosa possa favorire o ostacolare l'utilizzo dello stesso.

Dalle risposte ricevute è emerso che pur preferendo l'esperienza in presenza si è continuato ad utilizzare quanto è apparso funzionale e migliorativo durante il

lockdown. Appena ve ne è stata la possibilità i servizi relativi ai disabili sono tornati ad essere svolti in presenza. Sono state mantenute però delle finestre digitali per poter raggiungere sia gli utenti che non sono ancora rientrati, sia quelli che stanno facendo gli inserimenti, sia quelli che sono a casa per motivi vari. Inoltre, grazie alla comunicazione digitale, si è sviluppato un nuovo rapporto con i genitori o care giver che ha reso possibile un maggiore avvicinamento mostrando la profondità della reciproca vita lavorativa e non, nell'interesse del soggetto disabile.

Vengono gestiti in maniera virtuale anche tutti gli incontri ordinari con la committenza e con tutta la rete che prende in carico l'utente, svolgendo in presenza solo gli incontri di maggiore importanza. Si è notato infatti, che le tempistiche per l'organizzazione e lo svolgimento di incontri istituzionali si riducono del 50% se svolti online senza perdere di efficacia. Inoltre, occorre considerare che spesso è più importante riunirsi tempestivamente grazie alle nuove tecnologie che rimandare un incontro per fare in modo che siano presenti tutti i soggetti di persona.

Per quanto riguarda il lavoro prettamente d'ufficio è stato mantenuto ciò che ha reso ecologici alcuni passaggi e ciò che ha liberato tempo e risorse. Infatti, sono state snellite molte procedure e tutti i documenti cartacei sono stati sostituiti con quelli digitali. Per il momento però, oltre a mantenere e migliorare la digitalizzazione di vari processi non sono contemplati contratti che prevedano lo smart working per il personale dell'ufficio. Si tratta infatti di una decina di persone che non hanno avanzato alcuna richiesta in merito in quanto parte del compenso di svolgere un lavoro nella cooperativa deriva proprio dall'essere a contatto con tale realtà. Infatti, come sostenuto da Sara Vaghi "al gruppo piace stare qua fisicamente e questa cosa per tante persone è impagabile. Quindi è un bel ritorno."

Nonostante ciò, vi è un'assoluta apertura da parte della gestione risorse umane all'applicazione dello smart working nel caso in cui fosse richiesto dai lavoratori. Dei passi in tal senso sono stati effettuati recentemente tramite il cambio del gestionale per le paghe e le presenze che è molto più adatto alla realtà cooperativa e potrebbe porre le basi per il lavoro agile. Infatti, grazie a tale strumento non vi è necessità di una extra lavorazione o di un contatto giornaliero ma è possibile svolgere la propria parte di lavoro da qualunque luogo. Questo potrebbe portare anche ad una riduzione degli sprechi in quanto gli uffici amministrativi delle cooperative fanno delle extra lavorazioni su molte cose. Nella prospettiva di Sara Vaghi lo smart working potrebbe essere utilizzato per apportare un miglioramento alla vita lavorativa delle persone tramite una totale smaterializzazione di una parte del lavoro e concedendo dei giorni in cui è possibile gestire in autonomia il proprio ruolo con libertà di orario per raggiungere lo stesso obiettivo. La cooperativa stava infatti iniziando ad esplorare l'area del benessere lavorativo e di tutta la nuova legge sul welfare aziendale e sulla conciliazione casa lavoro prima della pandemia, ma con il covid il discorso è passato in secondo piano sia in termini economici sia in termini di priorità. Bisogna infatti considerare che tali misure possono essere applicate principalmente agli uffici amministrativi che rappresentano una piccola percentuale dei 350 lavoratori.

Inoltre, occorre notare che i direttori dei servizi hanno già un'impostazione che privilegia il lavoro nel cantiere quindi gran parte della mansione viene svolta da remoto nella sede in cui si trovano. Questo comporta in parte una libertà di azione simile a quella derivante dallo smart working. La stessa cosa vale per i Key Users. Infatti il loro lavoro è organizzato tramite l'individuazione di scadenze e obiettivi sui quali vengono controllati mentre hanno piena autonomia nella gestione dei tempi, degli spazi e delle attività. Questo rappresenta un approccio innovativo rispetto al passato in cui venivano invece stabiliti tramite delle riunioni i compiti

da svolgere e le modalità con cui questi dovessero essere portati a termine. Si tratta inoltre di un approccio funzionale in quanto i risultati ottenuti dai Key Users sono sempre all'altezza delle aspettative nei loro confronti. A parere di chi scrive, pur non essendoci un contratto che ufficializzi lo smart working, questa modalità di organizzazione e gestione del lavoro rispetta molti dei principi che sono alla base del lavoro agile.

Secondo quanto sostenuto da Sara Vaghi, più che la tecnologia e la formazione che sono sicuramente due elementi di fondamentale importanza su cui la cooperativa sta investendo molto per il futuro, ciò che influenza realmente l'applicazione del lavoro agile è la cultura. Infatti, il ricambio generazionale dell'ufficio amministrativo di Solaris che dovrebbe avvenire in un paio di anni, può essere un fattore determinante nella richiesta di introduzione del lavoro agile in quanto il personale più giovane inizia ad aspettarsi cose nuove dal mondo del lavoro e quindi vi saranno richieste nuove anche di questo tipo. Secondo Sara Vaghi i ragazzi giovani hanno una modalità diversa di rapportarsi al lavoro e al proprio tempo così come di relazionarsi e di proporsi. Questo potrebbe favorire l'inserimento dello smart working come modalità standard di lavoro. Infatti, l'intervistata vorrebbe estendere l'esperienza fatta con i Key Users perché "il punto di vista che hanno portato è stato innovativo, rigenerativo e generativo". Il continuare a coinvolgere tutte le fasce di età permetterà un cambio culturale in quanto i key user di oggi potrebbero poi diventare referenti di progetti, responsabili d'area, responsabili di servizi e portare questi nuovi punti di vista che possono permettere l'applicazione dello smart working in un futuro. Secondo Sara Vaghi "l'attenzione che deve avere un'organizzazione come la nostra è rimanere aperta a tutte le generazioni, non creare la piramide ma cercare di continuare a lavorare sulla rete. Quindi sui punti di snodo, sulla delega delle responsabilità, sugli obiettivi, sul coinvolgimento." Il lavoro che è stato fatto da Solaris sullo

sviluppo del personale è stato quello di considerare l'eterogeneità dei gruppi di lavoro come un punto di forza in quanto ognuno apporta un proprio contributo. In questo contesto “la competenza più emergente permetterà di far crescere l'organizzazione.” Infatti, come osservato da Sara Vaghi, non vi è una volontà di cambiamento nel modo di lavorare e negli strumenti utilizzati da parte delle generazioni più mature che hanno strutturato la propria vita attorno alle modalità di lavoro tradizionali. Per questo, per generare una crescita e un cambiamento culturale, è necessario lasciare spazio ad ogni generazione. Questo è vero in special modo per le cooperative in quanto non c'è il proprietario o il gruppo di azionisti che determinano le linee guida dello sviluppo aziendale ma tutti i soci lavoratori partecipano all'assemblea con una quota uguale prendendo quelle decisioni che determineranno lo sviluppo della cooperativa. Quindi ognuno è garante del proprio lavoro e del lavoro degli altri. Mentre un'impresa struttura un proprio organigramma, la cooperativa non avendo un “proprietario”, è basata sulle regole democratiche quindi il cambiamento non viene mai imposto dall'alto ma si genera attraverso un processo che parte dai lavoratori stessi che decidono per il proprio futuro lavorativo. Questo, a parere di chi scrive, può in parte rallentare il processo di innovazione e di cambio culturale in quanto spesso per attuare ciò è necessario un ricambio della forza lavoro.

In conclusione si può quindi affermare che la cooperativa si è trovata ad affrontare la pandemia con un forte deficit a livello tecnologico che è stato generato non tanto dalla mancanza degli strumenti in sé, quanto dalle resistenze culturali all'utilizzo degli stessi. Nonostante ciò, la situazione di emergenza ha portato ad uno sviluppo tecnologico che fino a qualche mese prima non si credeva possibile. Infatti, le reticenze nell'utilizzo di nuovi strumenti sono state superate grazie alla forte cultura assistenziale e al mutualismo che rappresentano i cardini dell'attività nella cooperativa. L'esperienza vissuta ha permesso di modificare diversi processi

e di continuare ad utilizzare tutte quelle procedure informatizzate che hanno permesso un risparmio di tempo e risorse. Nonostante si continui a preferire l'attività in presenza che è fondamentale per il servizio offerto, vi è un'apertura per il futuro all'utilizzo dello smart working per quei soggetti che non svolgono il proprio lavoro a diretto contatto con i ragazzi disabili seppur rappresentino una piccola percentuale dei soci lavoratori. Proprio per la peculiarità della struttura decisionale della cooperativa, sarà probabilmente il ricambio generazionale a portare un cambiamento culturale che permetterà il concreto sviluppo del lavoro agile.

4.3 Spazio Elle

Gianni Pavan, che ha concesso l'intervista, aveva una formazione da tecnico e lavorava presso un'attività di somministrazione bevande fino a quando nel 1997, per problemi familiari, ha iniziato ad avvicinarsi al mondo assistenziale facendo un corso da OSS (operatore socioassistenziale). Iniziando a conoscere il mondo del sociale e a lavorare per delle cooperative locali partecipa alla fondazione di Spazio Elle nel 1999. Sentendo il bisogno di formarsi per poter svolgere al meglio il proprio ruolo, ha seguito un corso da psicomotricista, si è laureato in infermieristica e ha frequentato due master, uno in cure palliative pediatriche e uno in coordinamento delle professioni sanitarie. È in questo modo riuscito a colmare i vuoti di conoscenze relativi alla parte sanitaria di cui sono pregni i servizi offerti dalla cooperativa. È necessaria una continua formazione per poter essere efficaci negli interventi con i ragazzi che presentano delle situazioni peculiari. Attualmente Gianni Pavan riveste il ruolo di presidente della cooperativa che consiste in una figura amministrativa e politica e di coordinatore delle diverse attività e dei servizi offerti.

Spazio Elle è una cooperativa sociale di tipo B che nasce nel 1999 come spin off di una cooperativa di tipo A che si occupava di disabilità nel territorio padovano di Monselice. La percezione della necessità di creare dei percorsi adeguati a quei ragazzi che, avendo una disabilità più lieve, non rientravano nei servizi offerti dal centro diurno per soggetti con disabilità grave o gravissima porta alla nascita di questa cooperativa. Già nel centro diurno vi era una differenziazione per fasce di gravità e si percepiva il bisogno per i ragazzi con disabilità più lievi, come quelli con la sindrome di down, di un'occupazione di tipo lavorativo. Si parla di occupazione in quanto non viene considerata importante la produttività ma l'ergoterapia, ossia il lavoro come attività di gruppo socializzante dove la persona si sente realizzata perché produce degli oggetti che vengono poi collocati sul mercato. La prima struttura creata da Spazio Elle è proprio un laboratorio di assemblaggio dove i ragazzi disabili possono sperimentare delle attività più complesse rispetto a quelle svolte nel centro diurno. Successivamente, sono stati esplorati ulteriori campi in quanto una delle necessità della cooperativa è quella di evitare momenti di stop dell'occupazione dei ragazzi. La diversificazione delle attività è fondamentale per mantenere costante la quantità di lavoro da proporre alle persone svantaggiate in quanto permette di mitigare i picchi e i down delle aziende che possono portare ad esternalizzare una quantità minore di lavoro. Si sono diversificati sia i clienti nell'attività di assemblaggio che la tipologia di attività svolta. Con l'ampliarsi della cooperativa è stato attuato appieno l'articolo 4 della legge n. 381 del 1991 iniziando così a lavorare sia con persone disabili, sia con persone tossicodipendenti, sia con persone che hanno un disagio mentale. Sono stati sviluppati servizi specialistici con protocolli di collaborazione e diversi progetti. Attualmente le principali attività svolte sono l'assemblaggio e un'attività di service con la Sapio per la distribuzione della protesica in tutta la bassa padovana. Hanno un magazzino dove svolgono la manutenzione, riparazione e

gestione di back office di tutto il materiale che viene poi distribuito tramite un'interfaccia con l'ente pubblico per la gestione delle richieste. Inoltre, gestiscono vari servizi tramite la collaborazione con diverse amministrazioni comunali della bassa padovana e fanno parte di un consorzio di cooperative sociali.

Una volta inquadrato il contesto, si può passare ad esaminare le prime due domande dell'intervista che hanno lo scopo di individuare la presenza di progetti o contratti di smart working prima del periodo pandemico, ma anche in questo caso si riceve una risposta negativa. L'unico argomento che si stava trattando e che secondo Pavan in qualche modo è collegato al lavoro agile è il welfare aziendale. Questo prevedeva la possibilità di svolgere parte dell'attività da domicilio ma non si era iniziato a prendere in considerazione lo smart working vero e proprio. La principale motivazione riguarda proprio il tipo di lavoro svolto che prevede la presenza fisica dei ragazzi nel laboratorio trattandosi di attività principalmente manifatturiere. Questo potrebbe invece essere applicato a figure come quelle del coordinatore anche se prima della pandemia questa cosa non è stata contemplata.

Passando invece ad esaminare quanto accaduto in pandemia tramite le domande 4 e 5 esposte in allegato, occorre fare una distinzione tra il lavoro svolto dai soggetti svantaggiati e gli operatori a stretto contatto con questi e il lavoro svolto dal personale amministrativo e di coordinamento.

Nel primo caso, visto che l'attività svolta è di tipo manifatturiero, vi è stata un'interruzione completa del servizio da febbraio a maggio, mentre una volta terminato il periodo più restrittivo sono state attuate delle misure di adattamento degli spazi per prevedere un distanziamento sufficiente a garantire la sicurezza dei lavoratori e a contenere la propagazione del virus. Durante il periodo del lockdown sono stati contattati periodicamente in modo costante i ragazzi con

disabilità, tossicodipendenti o con problemi psichici al fine di sostenerli e monitorare le loro condizioni. La società, gestendo una quarantina di progetti, si occupa giornalmente di 20/25 ragazzi che venivano contattati settimanalmente. Si è trattato di un'attività da remoto per aggiornare gli utenti e aiutarli nel periodo percepito come particolarmente difficile da questi ragazzi e dalle proprie famiglie. Non vi sono quindi gli elementi essenziali per poter definire questa un'attività di smart working.

Andando invece ad esaminare il lavoro del personale amministrativo, gran parte delle attività sono state svolte da casa dai diversi lavoratori. Anche in questo caso però non si è trattato di smart working ma di telelavoro. Infatti, come sostenuto dallo stesso Pavan “lo smart working è un lavoro per obiettivi, per attuare lo smart working a casa dovresti lavorare sotto tutta un'altra prospettiva cioè l'attività lavorativa deve essere sviluppata non con i canoni di timbrare il cartellino ma con quello di dire ho un'attività da svolgere, un progetto, questo mi occuperà un tot di ore presunte e queste ore gliele dedico in una o due settimane. Questa è un'evoluzione culturale a cui non siamo arrivati, quindi questo è un limite.” Ciò è stato anche un motivo di discussione e critica interna alla cooperativa, in quanto il lavoro per obiettivi può essere una modalità di azione che non necessariamente deve essere applicata al lavoro a distanza ma può essere anche utilizzata per l'organizzazione interna. Questo ha portato a rivedere alcune procedure e programmazioni che o non si facevano o si facevano in modo non efficiente. La cosa si è rivelata molto utile per fornire uno spunto per il miglioramento della gestione della cooperativa.

Per quanto riguarda l'utilizzo degli strumenti informatici invece, i soggetti che hanno potuto lavorare da casa erano sufficientemente formati in merito, in quanto l'amministrazione lavorava da remoto su alcune procedure essendo il gestionale installato nel cloud. Questo comporta che la stessa attività possa essere svolta sia

in ufficio che a casa collegandosi semplicemente tramite un computer. Il problema principale della cooperativa per l'applicazione dello smart working è anche in questo caso di tipo culturale. Infatti, pur essendoci dotazione di strumenti informatici e competenze nell'utilizzo degli stessi, vi è stata resistenza da parte di molti operatori nell'accettare di dover lavorare da casa. Quando si è a casa i tempi possono essere utilizzati diversamente, si ha una maggiore libertà nella programmazione dell'orario ma la maggior parte dei lavoratori ha deciso di continuare a timbrare il cartellino da remoto rispettando perfettamente il proprio profilo orario. La difficoltà è stata proprio riscontrata nel cambio di mentalità che non è avvenuto e questo ha impedito l'applicazione del vero smart working riducendolo a telelavoro. Trattandosi di una cooperativa, in cui le decisioni vengono prese in assemblea dai lavoratori stessi che sono anche soci, la decisione di non applicare i principi dello smart working non vengono imposti dall'alto bensì derivano proprio dalle convinzioni dei lavoratori stessi. La scelta è pienamente democratica. La difficoltà secondo Gianni Pavan è derivata anche dal fatto che non essendoci progetti precedenti di introduzione del lavoro agile o anche solo del lavoro da remoto, la pandemia ha trovato la cooperativa impreparata. Questa è stata costretta a porre in essere delle misure emergenziali senza poter attuare una programmazione strutturata.

Si passa ora ad esaminare come l'azienda intenda sviluppare quanto appreso durante la pandemia, individuando se una volta terminata l'emergenza si è tornati ai livelli precedenti di smart working o se si pensa di svilupparlo per il futuro. Si esaminano anche i fattori su cui occorrerebbe lavorare per lo sviluppo dello stesso.

Le attività svolte dalla cooperativa poco si adattano al concetto di smart working essendo principalmente di tipo manifatturiero e coinvolgendo ragazzi con problematiche di vario genere. Questo potrebbe essere invece applicato alle figure

amministrative e al presidente stesso che però, avendo necessità di spostarsi nelle varie sedi, lavora già per una parte del tempo in smart working. Quindi l'applicabilità del lavoro agile è ridotta a poche figure. Quello invece su cui sta lavorando l'azienda è cercare di implementare una modalità di lavoro per obiettivi che possa portare a riformulare l'organizzazione e sopperire ad alcune mancanze che sono emerse durante il periodo pandemico. Per realizzare ciò, come sostenuto da Gianni Pavan la formazione è fondamentale perché permette di rivoluzionare le organizzazioni. A tal proposito, la cooperativa ha iniziato un percorso di formazione tecnologia tramite TechSoup. Inoltre sta approcciando da un anno anche un percorso formativo legato al lean thinking per un'organizzazione snella della cooperativa. C'è ancora un grande lavoro da fare in merito, ma questo è un investimento tramite il quale Spazio Elle sta tentano di portare avanti la riorganizzazione della propria realtà. La formazione è alla base di tutto il processo.

Altro obiettivo che si è posto la cooperativa è quello di continuare a svilupparsi tecnologicamente. Infatti, oltre al gestionale per paghe, contabilità e amministrazione viene utilizzata anche una piattaforma informatica per la prenotazione dei servizi da parte della ULSS. Si ha un contatto con il cliente tramite strumenti informatici quotidianamente. Proprio per evitare interruzioni del servizio derivanti dallo strumento utilizzato, la cooperativa è sempre aggiornata su quelli che possono essere i software e gli strumenti più consoni da utilizzare a livello informatico. I servizi stessi richiedono che questo avvenga.

In conclusione quindi, la cooperativa pur non avendo attuato progetti di smart working si è ritrovata ad affrontare il periodo pandemico con una buona informatizzazione. Nonostante ciò, si sono verificate diverse resistenze culturali nel lavorare da casa che hanno portato all'applicazione del telelavoro per le figure amministrative. Dal punto di vista delle attività manifatturiere invece, queste sono

completamente cessate durante il lockdown. Lo scopo principale per il futuro consiste in una riorganizzazione della cooperativa basata sul controllo per obiettivi e sul lean thinking che può portare ad una crescita e ad uno sviluppo importanti.

4.4 Il Faro

L'intervista è stata svolta da Stefania Stacchiotti, la responsabile dei servizi tecnici ed amministrativi della cooperativa. La sua esperienza pregressa deriva dal lavoro in una realtà di produzione marchigiana completamente diversa da quella della cooperativa che si occupa invece di servizi e vede la persona al centro di ogni azione. In seguito alla perdita del lavoro a causa della crisi finanziaria, nel 2008 ha avuto l'opportunità di iniziare a lavorare per la cooperativa definendola come un'esperienza affascinante sia perché si cerca di mettere sempre al centro la persona con tutti i suoi bisogni e con tutte le sue espressioni, sia perché si tratta di un mondo ancora molto poco strutturato e quindi sfidante. Occupandosi di aspetti tecnico amministrativi anche nella realtà industriale commerciale da cui proveniva è riuscita a portare la propria esperienza in cooperativa beneficiando però di un miglioramento in termini di relazioni e di qualità di vita.

Il Faro è una cooperativa di servizi alla persona nata nel 1990 per rispondere al bisogno di alcune famiglie con disabili gravi che cercavano delle opportunità per questi ragazzi. Il primo servizio sviluppato è un centro diurno per disabili. Negli anni le attività si sono ampliate fino ad arrivare alla struttura attuale in cui, oltre al centro diurno vengono offerti: l'assistenza scolastica per ragazzi con disabilità, i servizi per le persone anziane sia a domicilio che in struttura nelle case di riposo e il servizio di asilo nido. Inoltre, negli ultimi anni, tramite la partecipazione a bandi regionali e nazionali e la collaborazione con diverse fondazioni, sono stati progettati dei servizi peculiari che vanno ad integrare parti di attività pubbliche.

La cooperativa opera in diversi comuni, prevalentemente in provincia di Macerata ma svolgendo alcuni servizi anche ad Ancona, Fermo ed Ascoli Piceno. Sono presenti nelle varie sedi più di 400 soci lavoratori impiegati nel fornire i diversi servizi, tra cui quello scolastico è il più sviluppato.

Una volta inquadrato il contesto è possibile passare ad esaminare la prima domanda relativa all'intervista che vuole andare ad individuare l'esistenza di progetti di introduzione dello smart working prima della pandemia, ma anche in questo caso la risposta è negativa. Infatti, si considera non applicabile lo smart working in quanto si offrono servizi alla persona che prevedono una relazione e un incontro fisico tra gli operatori e gli utenti. A partire dalla fine del 2019 però, la cooperativa ha iniziato ad utilizzare G Suite, ora Google Workspace, per permettere una collaborazione online e facilitare in questo modo il lavoro dell'ufficio che rappresenta circa l'8% del totale dei lavoratori della cooperativa. Inoltre, venivano già utilizzate negli ultimi anni delle piattaforme per la gestione dei servizi in modo tale che i coordinatori potessero pianificare le attività e consultare le anagrafiche degli operatori e degli utenti da qualsiasi sede. Le stesse piattaforme venivano utilizzate anche dagli operatori per sapere l'attività che dovevano svolgere. Però, al di là dell'uso di questi strumenti informatici per l'organizzazione del lavoro, lo smart working non è stato mai contemplato proprio perché non ritenuto adatto.

Andando invece ad esaminare quanto accaduto durante il periodo pandemico, in base alle domande 3 e 4 presentate in allegato, anche in questo caso è emerso che l'esperienza vissuta non è stata di vero smart working ma di mero trasferimento delle attività svolte in ufficio presso il proprio domicilio. Importante era stato l'aver adottato G Suite in precedenza, in quanto ha permesso di riorganizzare velocemente il lavoro e trasferire i file dal Server a Google Drive. Questo ha consentito alla cooperativa di non essere del tutto impreparati dal lato della

strumentazione. Queste misure sono state utilizzate principalmente a livello apicale e direzionale per avere la possibilità di svolgere meeting online in quanto il confronto è sempre un elemento essenziale dell'attività della cooperativa e la distanza influenza soprattutto questo aspetto.

Per quanto riguarda l'orario di lavoro si è cercato di mantenere quello d'ufficio anche se alcune persone si sono trovate a lavorare maggiormente non riuscendo a distinguere vita lavorativa da quella familiare. Altri hanno invece sperimentato una riduzione degli orari di lavoro derivante dai servizi forniti, come quelli scolastici che hanno visto una riduzione delle ore di lezione in sé. Per quanto riguarda invece le attività che sono rimaste ferme, gli operatori sono stati sollecitati a mantenere un rapporto con i ragazzi per accertarsi delle loro condizioni e fornire supporto in una situazione così difficile.

Per quanto riguarda l'uso degli strumenti tecnologici non si è avuta particolare attenzione dal lato della formazione degli operatori in quanto gli strumenti utilizzati sono stati i più vari durante il periodo di lockdown, in base alle esigenze delle famiglie e dei diversi utenti. Durante le nuove chiusure a livello scolastico di ottobre 2020, sono state invece utilizzate le piattaforme messe a disposizione dalle scuole e la formazione sull'uso di tali software è avvenuto direttamente da parte delle istituzioni scolastiche. Per quanto riguarda il personale amministrativo sono stati svolti dei corsi di approfondimento da parte della cooperativa proprio per migliorare l'uso di piattaforme come Meet e Zoom al fine di agevolare lo svolgimento delle riunioni e dei vari momenti formativi.

Sostanzialmente si può riscontrare che non vi è stato un mutamento nelle modalità di organizzazione del lavoro in quanto come sostenuto da Stefani Stacchiotti "È cambiata solamente la stanza dove lavoravamo anziché quella fisica si è passati a quella virtuale online." La tecnologia è stata usata in modo meramente strumentale al raggiungimento degli stessi obiettivi pre-pandemici, non sono state

apportate sostanziali modifiche al modo di lavorare. Anche in questo caso possono essere riscontrate delle forti resistenze culturali. La situazione di urgenza della pandemia ha però permesso di accelerare il processo di informatizzazione iniziato nei mesi precedenti, portando in parte a superare quelle resistenze culturali che avevano rallentato fino a quel momento l'informatizzazione della cooperativa stessa. Alla luce di quanto affermato, non è possibile definire smart working quello avvenuto in pandemia, bensì telelavoro.

Si passa ora ad esaminare quelli che sono i progetti per l'utilizzo dello smart working una volta terminata la pandemia in base alle domande 5 e 6 presentate in allegato.

Lo scopo della cooperativa è quello di tornare a svolgere le attività completamente in presenza, sia dal lato dei servizi alla persona, sia dal lato amministrativo. Infatti, secondo quanto emerso dall'esperienza vissuta in lockdown, gli strumenti tecnologici sono utili per mantenere i contatti ma viene a mancare il rapporto personale che è fondamentale nella cooperativa. Stefania Stacchiotti definisce il lavorare in presenza come "insito e caratteristico della nostra attività". Nonostante questo, si vuole lasciare l'opportunità in caso di impegni di poter svolgere il proprio lavoro da casa, senza però pensare di introdurre ufficialmente lo smart working in cooperativa. Anche esaminando tale situazione emerge che la reticenza all'applicazione del lavoro agile deriva da un fattore culturale. Nonostante ciò si pensa di mantenere quanto degli strumenti informatici ha reso più agevole il lavoro. A tal proposito possono essere svolte online le assemblee dei soci in quanto in questo modo tutti hanno la possibilità di parteciparvi e i momenti di formazione possono essere svolti in modalità ibrida per lo stesso motivo. La pandemia ha permesso l'acquisizione di molte competenze a livello digitale e questo ha consentito di apprezzare alcune potenzialità degli strumenti informatici che prima non venivano prese in considerazione. Vi è stato un maggiore

investimento sulle nuove tecnologie e ne sono stati individuati nuovi utilizzi anche nelle attività svolte a servizio delle famiglie e degli studenti. Quindi la volontà di svilupparsi e migliorarsi in senso tecnologico è sicuramente un ottimo punto di partenza per la crescita futura della cooperativa anche se vi sono comunque ad oggi delle resistenze culturali in tal senso dovute al fatto che occorre molto impegno e lavoro per formarsi all'utilizzo di nuovi strumenti. Questo però non è il pensiero predominante e vi è la voglia di sperimentare nuove soluzioni pur ritenendo fondamentale la presenza in loco per potersi confrontare quotidianamente e svolgere le diverse attività.

In conclusione la cooperativa non aveva previsto programmi di smart working precedenti alla pandemia ma aveva iniziato un processo di digitalizzazione che ha consentito di non essere colti totalmente impreparati. Durante il lockdown per le attività amministrative è stato applicato il telelavoro e la situazione di urgenza ha velocizzato il processo di informatizzazione. Terminato il periodo di emergenza si cerca di ristabilire l'intero lavoro in presenza, continuando ad utilizzare gli strumenti informatici per migliorare alcuni aspetti del lavoro e per sviluppare l'azienda scoprendo nuovi usi della tecnologia. In ogni caso lo smart working non viene contemplato come strumento ufficiale ma si vuole lasciare la possibilità di lavorare da casa in caso di impegni.

4.5 Confronto tra cooperative

In questo paragrafo si vogliono analizzare i tratti comuni alle diverse cooperative e le peculiarità di ognuna in relazione allo smart working. Come prima cosa occorre notare che nessuna delle cooperative aveva pensato di introdurre il lavoro agile prima dell'inizio della pandemia e la motivazione riportata da tutte consiste proprio nella tipologia di attività svolta che si concretizza nell'erogazione di

servizi alla persona che pertanto necessitano di una presenza fisica quotidiana. Nonostante lo smart working possa essere applicato a livello amministrativo, direzionale e di coordinamento anche in questo caso viene considerato migliore il confronto personale e la presenza in cooperativa per rimanere proprio a contatto con questa realtà e con le persone che la frequentano.

La dotazione tecnologica con cui si è arrivati al periodo pandemico è diversa in base alle cooperative. Solaris si trovava in una situazione peggiore in quanto a causa delle resistenze culturali il processo di informatizzazione stava procedendo molto lentamente, mentre Spazio Elle sembra la più abituata all'utilizzo degli strumenti informatici.

Per quanto riguarda il periodo della pandemia si può riscontrare come in tutte le cooperative vi sia stata una distinzione sulle modalità di svolgimento del lavoro tra gli operatori a contatto con i disabili e gli impiegati negli uffici tecnico-amministrativi. I primi infatti hanno visto una forte riduzione della loro attività durante il periodo del lockdown proprio a causa del tipo di servizio svolto che poco si presta all'introduzione dello smart working. Per quanto riguarda i secondi, invece, il lavoro è stato interamente svolto da remoto sotto forma di telelavoro, in quanto non vi è stata applicazione del lavoro agile in nessuna delle cooperative. Casi peculiari sono rappresentati dai lavoratori disabili della cooperativa Spazio Elle e dai Key Users di Solaris. I primi, infatti, svolgendo attività manifatturiere hanno visto completamente interrompersi la propria attività. Diametralmente opposta è invece l'esperienza vissuta dai secondi, che hanno sperimentato quanto c'è di più simile allo smart working. Sono stati valutati sul raggiungimento dell'obiettivo e sono stati ingaggiati per informatizzare i diversi servizi svolgendo tutta la propria attività online. Hanno avuto quindi, la possibilità di gestire autonomamente i propri tempi. La condizione di lockdown ha limitato la libertà di scelta del luogo tipica del lavoro agile e, come analizzato in precedenza, ha reso

possibile derogare a molti obblighi come la stipula di un accordo. Nonostante ciò, il controllo per obiettivi e la libertà di organizzazione del proprio lavoro e del proprio tempo sperimentati dai Key Users, sono tipici del lavoro agile. Questo pertanto è l'unico caso, rispetto a quelli emersi durante le interviste, in cui si può riscontrare l'applicazione dei principi tipici dello smart working, anche se con le limitazioni dettate dalla peculiare situazione pandemica.

In base alle interviste effettuate, durante il lockdown Solaris è la cooperativa che ha maggiormente trasformato la propria attività ponendo in essere delle azioni volte all'informatizzazione di tutti i servizi offerti e formando tutto il personale tecnico e amministrativo all'utilizzo degli strumenti informatici che erano quasi assenti in precedenza. Le altre cooperative invece, pur consolidando le proprie conoscenze in termini informatici, si sono limitate a cercare di mantenere i contatti con gli utenti del servizio per supportarli durante il periodo.

Altro elemento in comune è costituito dalle reticenze nell'applicazione del lavoro da casa derivanti da resistenze culturali. Infatti, sia nel caso in cui si necessitava di introdurre nuovi strumenti per porre in essere il remote working, sia nel caso in cui essi erano già a disposizione, si sono riscontrate delle resistenze da parte dei dipendenti a lavorare da casa. Nonostante ciò, la situazione di urgenza e necessità, che si è protratta durante tutto il periodo del lockdown, ha portato le cooperative a reagire, superando anche tali resistenze. Infatti, la necessità di salvaguardare il proprio posto di lavoro e la volontà di restare in contatto con gli utenti hanno prevalso. Essendo la cooperativa una struttura democratica in cui le decisioni vengono prese a maggioranza dei soci, il cambiamento culturale può essere intrapreso solo su iniziativa dei soci stessi, in quanto non vi sono gli azionisti o l'imprenditore che possono avviare ed indirizzare un processo di evoluzione culturale. Proprio per questo, come sostenuto anche da Sara Vaghi, il cambio generazionale potrà essere una spinta all'applicazione dello smart working nel

futuro. Le idee innovative possono essere portate dalle nuove generazioni, mentre quelle più anziane tendono a rimanere ancorate alle proprie abitudini e non sono in molti casi disposte a impegnarsi per cambiarle.

Per quanto riguarda lo sviluppo futuro delle cooperative, tutte e tre hanno intenzione di continuare ad investire sulla tecnologia e di trovare nuovi modi di utilizzo della stessa. Solaris vuole mantenere e consolidare tutto il processo di dematerializzazione del lavoro d'ufficio e utilizzare i meeting online che hanno portato ad un risparmio di tempo e risorse non perdendo in efficacia. Continua inoltre a sviluppare il progetto di informatizzazione intrapreso con TechSoup. Il Faro vuole trovare applicazioni innovative delle tecnologie in servizi fino ad allora gestiti in modo diverso. Per quanto riguarda Spazio Elle invece, a livello informatico vuole consolidare il percorso, già intrapreso da tempo, di utilizzo di diverse piattaforme di gestione dei servizi. Tra le tre cooperative la più conservativa, a parere di chi scrive, è Il Faro che vuole riportare tutte le attività in presenza e lasciare la possibilità informale di lavorare da casa se si hanno particolari necessità. Spazio Elle vuole invece intraprendere un processo di riorganizzazione aziendale per attuare un controllo per obiettivi e una struttura basata sul lean thinking che richiederà un processo lungo in cui la formazione sarà un elemento essenziale. Al momento non è in programma l'introduzione dello smart working, ma sicuramente questo percorso di crescita e riorganizzazione rappresenta un primo passo utile all'eventuale introduzione del lavoro agile in futuro e consente di migliorare sia l'efficienza dei processi aziendali che il coinvolgimento dei dipendenti. La più aperta ad attuare contratti di smart working per il futuro è invece Solaris. Tale cooperativa, infatti, pur avendo riportato le attività amministrative in presenza su volontà dei vari lavoratori, ha intenzione di stipulare contratti di smart working se vengono richiesti e pensa che con il ricambio generazionale dell'amministrazione questo possa concretizzarsi. Inoltre

vi è interesse a portare avanti rapporti come quelli con i key users, basati prevalentemente sul controllo per obiettivi. Per Solaris è fondamentale permettere alle persone più giovani di condividere il proprio pensiero per consentire uno sviluppo determinante per la sopravvivenza della cooperativa.

In definitiva, si può affermare che la pandemia ha determinato cambiamenti in tutte e tre le cooperative esaminate portando ad uno sviluppo tecnologico delle stesse. In Solaris è stata proprio l'introduzione di nuovi strumenti informatici a favorire il cambiamento di alcuni processi aziendali, snellendoli ed evitando extra lavorazioni. Infatti, le nuove tecnologie hanno aperto ad una gamma di possibilità mai prese in considerazione fino a quel momento. Situazione simile è quella vissuta da Il Faro che, grazie alle opportunità scoperte tramite lo sviluppo tecnologico avvenuto in emergenza, sta valutando l'applicabilità di tali strumenti ad attività svolte in modo tradizionale. Diversa è invece l'esperienza di Spazio Elle. La pandemia ha portato ad una discussione sulle mancanze a livello organizzativo da cui è emersa la volontà di intraprendere un percorso di organizzazione del lavoro per obiettivi e basato sul lean thinking. In questo caso la tecnologia è strumentale e servirà da supporto al processo intrapreso.

La parte più complessa da cambiare in tutte e tre le realtà è sicuramente quella culturale, ma ogni cooperativa è riuscita ad individuare i propri punti deboli e a stabilire un piano di crescita per il futuro anche se non necessariamente nella direzione dello smart working.

Conclusioni

Il lavoro di tesi, partendo dallo studio delle caratteristiche peculiari dello smart working che lo distinguono dal telelavoro e individuando i punti di forza e di debolezza dello stesso, ha portato alla disamina di quanto accaduto durante il periodo pandemico in merito alla sua applicazione per poi studiare il particolare scenario delle cooperative sociali.

Lo smart working è stato definito come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato senza precisi vincoli di orario o di luogo, con forme di organizzazione per fasi, cicli o obiettivi e con il possibile utilizzo degli strumenti tecnologici. La prestazione lavorativa può essere eseguita in parte all'interno e in parte all'esterno dell'azienda e il fine ultimo della sua applicazione è quello di incrementare la competitività ed agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Si differenzia dal telelavoro in quanto consiste in una filosofia manageriale che vuole restituire libertà e autonomia al lavoratore tramite un'ottica volta al risultato e un rapporto basato sulla fiducia. Vi è inoltre una destrutturazione sia del tempo che dello spazio a differenza del telelavoro che prevede lo svolgimento delle stesse mansioni in un luogo diverso dall'azienda (che spesso si concretizza nel domicilio del lavoratore) ma senza autonomia di decisione in merito ai tempi e all'organizzazione stessa delle attività. Una corretta applicazione dello smart working prevede un previo cambiamento culturale e organizzativo dell'impresa, nonché un ampio sviluppo tecnologico. Alcuni dei vantaggi derivanti dalla sua applicazione consistono in benefici ambientali, aumento della produttività, maggiore motivazione e possibilità di bilanciare vita privata e lavorativa. Per quanto riguarda le criticità riscontrate, alcune sono: difficoltà di coordinamento dei soggetti che si trovano in luoghi diversi, protezione dei dati personali, problemi derivanti dall'eccessiva connessione,

problemi di organizzazione a livello personale. In ogni caso le difficoltà maggiori consistono nel cambiamento della cultura aziendale e del mindset dei manager per permettere una corretta applicazione dello smart working.

La diffusione del lavoro agile prima della pandemia non è stata particolarmente ampia. Questo ha portato molte aziende ad interfacciarsi con un mondo completamente nuovo nel periodo dell'emergenza sanitaria, dove, tramite una serie di disposizioni normative, il lavoro agile è stato introdotto come modalità preferibile di svolgimento delle proprie attività, apportando anche numerose semplificazioni burocratiche per l'applicazione dello stesso (ad esempio l'eliminazione del contratto da stipulare tra lavoratore e datore di lavoro). Con il lockdown si è verificato un aumento esponenziale dell'applicazione del lavoro da remoto. Occorre però osservare che nella maggior parte dei casi si è trattato più di telelavoro che di smart working. Infatti, le imprese che non avevano intrapreso progetti di lavoro agile in epoca pre-pandemica si sono spesso limitate a trasferire frazioni di processi dall'impresa al domicilio del lavoratore tramite l'uso degli strumenti informatici, senza mettere in atto quel processo di trasformazione della cultura e dell'organizzazione aziendale che dovrebbe precedere l'introduzione dello smart working, al fine di garantire una maggiore autonomia al lavoratore nell'organizzazione delle proprie attività. Questo è confermato da quanto osservato nello studio delle tre cooperative Solaris, Spazio Elle e Il Faro. Infatti, nessuna delle tre aveva intrapreso progetti di smart working prima del periodo pandemico e il risultato durante la pandemia è stato quello di mero trasferimento delle attività dall'ufficio alla casa tramite l'uso degli strumenti informatici per il personale tecnico e amministrativo. A causa della peculiarità delle attività svolte dalle cooperative, che prevedono il contatto diretto nel fornire servizi agli utenti che presentano problematiche di varia natura e che quindi non si prestano all'applicazione dello smart working, gli operatori o gli utenti stessi hanno visto

ridursi drasticamente la propria attività lavorativa pur cercando di continuare a fornire il servizio in modalità online tramite degli incontri di supporto. Esperienza peculiare è quella dei “Key Users” della cooperativa Solaris che hanno invece vissuto quanto di più simile allo smart working in un contesto di lockdown. Infatti, avevano la possibilità di gestire autonomamente l’organizzazione del proprio lavoro e degli orari. Inoltre il controllo è avvenuto per obiettivi raggiunti e non sulle ore lavorate. Dallo studio dei casi è anche emerso che il fattore più rilevante e più difficile da modificare per l’applicazione del lavoro agile è costituito proprio dalla cultura aziendale e dall’organizzazione. Infatti, lo sviluppo tecnologico delle cooperative, anche per chi si trovava molto indietro, è stato portato avanti permettendo di raggiungere risultati che non si sarebbero mai creduti possibili prima della pandemia.

Arrivati alla conclusione di questo lavoro si vogliono esporre delle riflessioni in merito allo sviluppo futuro dello smart working e a quali cambiamenti perdureranno una volta terminato il periodo pandemico.

Sicuramente l’esperienza vissuta durante il lockdown ha portato ad un cambiamento degli stili di vita di molte persone e questo lascerà una traccia nel futuro. Secondo gli studi riportati nel paragrafo 2.4, molti lavoratori, così come vari manager aziendali, sono favorevoli a mantenere lo smart working anche finita la pandemia per uno o due gironi a settimana. Se il lavoro agile possa essere considerato un cambiamento temporaneo o strutturale non può ancora essere determinato ma sicuramente si avranno dei cambiamenti nell’organizzazione delle imprese. Gli interrogativi sulle novità che potrà portare un uso strutturale dello smart working sono vari e vanno dalla formazione, al senso di appartenenza, alla qualità del lavoro, all’azienda come luogo di socialità, allo sviluppo dei talenti, ai valori aziendali. Ci si chiede inoltre se le esperienze positive derivano dal fatto che lo smart working è stato visto come una condizione temporanea. Si dovrebbe

tenere in considerazione che le imprese hanno vissuto esperienze molto diverse tra di loro: c'è chi è riuscito a rafforzare un orientamento già maturato e a migliorare i processi aziendali ottenendo risultati positivi, e chi ha iniziato ad applicare lo smart working durante la pandemia e si troverà a dover svolgere un grande lavoro perché non sempre ha sperimentato esperienze positive non essendo avvenuto quel cambiamento culturale e organizzativo necessario. Occorrerebbero manager e dirigenti opportunamente formati che sappiano instaurare quel clima di fiducia e di collaborazione necessario all'applicazione dello smart working.

Per quanto riguarda la normativa di riferimento, si auspica un ritorno a quella originale mentre potrebbero essere mantenuti il diritto ad usufruire del lavoro agile per i soggetti disabili, con famigliari disabili o con figli minori di 14 anni a carico. Si può sostenere che ancora non vi siano certezze su quello che sarà l'uso dello smart working in futuro. Nonostante ciò si presume che questo continuerà ad essere utilizzato nelle aziende, per lo più per qualche giorno a settimana. Una spinta può anche derivare dall'utilizzo dei fondi europei relativi alla pandemia che verranno investiti per una parte nell'innovazione digitale e nella green economy.

Per quanto riguarda l'esperienza delle cooperative, una volta terminato il periodo di lockdown hanno cercato di riportare le proprie attività in presenza sia a livello di servizi che a livello di amministrazione. Questo è dipeso dalla peculiarità delle attività svolte e da una cultura aziendale condivisa che porta a prediligere il lavoro in presenza. Tutte e tre sono accomunate dal voler portare avanti uno sviluppo tecnologico utilizzando in modo innovativo gli strumenti introdotti. Per quanto riguarda l'applicazione dello smart working, invece, le esperienze sono peculiari per ciascuna di esse. Solaris è aperta a stipulare contratti di lavoro agile nel momento in cui verrà richiesto dai soci e crede che questo possa essere verosimile nel momento in cui si avrà un cambio generazionale, vista l'esperienza assolutamente positiva avuta con i key-users. Quindi il cambiamento culturale

necessario avverrà probabilmente dando spazio alle nuove generazioni che portano nuove idee e hanno un modo diverso di concepire il lavoro. Spazio Elle ha invece intenzione di riorganizzare le attività interne per obiettivi in modo da migliorare l'efficienza dei processi aziendali. Infatti, proprio il periodo di lockdown ha portato la cooperativa ad interrogarsi su tale tema e ad intraprendere questa strada di cambiamento che comporterà molta formazione. Infine, Il Faro pensa di lasciare la possibilità di usare lo smart working in caso di necessità senza ufficializzare lo strumento e senza apportare modifiche sostanziali all'organizzazione in tal senso.

Si può concludere sostenendo che non esiste una risposta univoca in merito all'uso futuro dello smart working. Sicuramente vi è stato uno sviluppo tecnologico molto importante che porterà in parte ad una modifica degli strumenti e dell'organizzazione stessa delle imprese. D'altro canto però non tutte le aziende hanno sperimentato quel cambiamento organizzativo e culturale che si rivela determinante per la corretta applicazione dello smart working. Quindi tale strumento potrà diventare ordinario per alcune imprese, mentre altre hanno ancora bisogno di lavorare molto per poterlo applicare. L'auspicio è quello di riuscire, anche attraverso un ricambio generazionale nel tempo, a rendere lo smart working applicabile nelle diverse realtà aziendali come strumento per un miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, nonché per un incremento della competitività e dell'efficienza delle imprese.

Bibliografia

FONTI NORMATIVE

- Articolo 2 della Costituzione:
<https://www.governo.it/it/costituzione-italiana/principi-fondamentali/2839>
- Articolo 45 della Costituzione:
https://www.senato.it/1025?sezione=122&articolo_numero_articolo=45
- Decreto legge 23 dicembre 2013 n. 145
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2013/12/23/13G00189/sg>
- Decreto legislativo 3 luglio 2017 n. 117:
<https://www.normattiva.it/urires/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;117!vig=>
- Decreto legislativo 9 aprile 2008 n. 81:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2008/04/30/008G0104/sg>
- Decreto-legge 13 marzo 2021 n. 30:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/03/13/21G00040/sg>
- Decreto-legge 14 agosto 2020 n.104:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/08/14/20G00122/sg>
- Decreto-legge 16 luglio 2020 n. 76
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/09/14/20A04921/sg>
- Decreto-legge 17 marzo 2020 n. 18:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/17/20G00034/sg>
- Decreto-legge 19 maggio 2020 n. 34:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/05/19/20G00052/sg>
- Decreto-legge 19 ottobre 2020:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/10/28/20A05940/sg>
- Decreto-legge 2 marzo 2020 n. 9:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/02/20G00026/sg>
- Decreto-legge 23 febbraio 2020 n. 6:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/02/23/20G00020/sg>
- Decreto-legge 25 marzo 2020 n.19:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/25/20G00035/sg>
- Decreto-legge 8 settembre 2020 n. 111:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/09/08/20G00134/sg>
- Decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2021/06/09/21G00093/SG>
- DPCM 1 marzo 2020:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/01/20A01381/sg>
- DPCM 25 febbraio 2020:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/02/25/20A01278/sg>
- Dpcr 8 marzo 1999 n. 70:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1999/03/25/099G0121/sg>
- Legge 16 giugno 1998 n. 191:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1998/06/20/098G0229/sg>
- Legge 22 maggio 2017 n. 81:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>
- Legge 7 agosto 2015 n. 124:

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/08/13/15G00138/sg>
Legge 8 marzo 2000 n. 53:
<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2000-03-08;53!vig=>
Legge 9 gennaio 2004 n. 4:
<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2004-01-09;4!vig=>
Legge 8 novembre 1991 n. 381:
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1991/12/03/091G0410/sg>

LIBRI DI UNO O PIÙ AUTORI

D'ANTONIO V., ORONZO S., *Telelavoro e Job Sharing, un'analisi comparata*, Franco Angeli, Milano, 2007
DI DIEGO S., *Le cooperative sociali: aspetti civilistici, organizzativi e gestionali; profili patrimoniali; disciplina contabile; agevolazioni fiscali; contratti pubblici e cooperazione sociale; formulario di statuti*; Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011
DI NICOLA P., RUSSO P., CURTI A., *Telelavoro: tra legge e contratto*, Ediesse, Roma, 1998
GAETA L., MANACORDA P., RIZZO R., *Telelavoro: l'ufficio a distanza*, Ediesse, Roma, 1995

ARTICOLI DI RIVISTE

BARRACO E., SITZIA A., LUCCHIARI M., «La “rivitalizzazione” dello smart working», *Diritto & Pratica del lavoro*, 21/2020
BELLINI A., CASANO L., MAESTRIPIERI L., MARIOTTI I., MELACARNE C., TIRABOSCHI M., «Le parole e i concetti del lavoro che cambia. Rileggere in ottica interdisciplinare il lavoro nella IV rivoluzione industriale», *Professionalità studi*, n. 4/III, 2020
BELLUMORE M., «Le cooperative di lavoro: caratteristiche e criticità», *Terzo settore, non profit e cooperative*, n. 3, 2019
BENTIVOGLI M., «Dallo smart working all'“ingaggio cognitivo”: il lavoro che verrà», *Credito Cooperativo*, n.11, 2020
BERDICCHIA D. (a cura di), «Il modello associativo nell'esperienza di coworking: il caso Lab121», intervista a Mico Rao, *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 2016
BIASI M., «Brevi spunti sul lavoro da remoto post-emergenziale, tra legge (lavoro agile) e contrattazione (smart working)», *Lavoro e previdenza oggi*, n. 3/4, 2021
BRUNI J., «Gestire la complessità dello smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, n. 287, 2019
BUONOCORE F., «Dalla digitalizzazione alla trasformazione digitale nella PA. La prospettiva organizzativa», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 18 novembre 2020
BUTERA F., «Le competenze digitali per progettare un nuovo modello di lavoro», *Scuola democratica*, 1/2021
BUTERA F., «Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda», *Studi organizzativi*, n. 1, 2020
CAMARLINGHI R., D'ANGELLA F., «È venuto il tempo dell'impazienza. Il mondo dei servizi di welfare e delle cooperative sociali tra declino e metamorfosi», intervista a O. De Leonardis, *Animazione sociale*, 2017
CAMERA R., «Smart working: i passaggi per renderlo strutturale in azienda», *Diritto & Pratica del Lavoro*, 30/2020
CAPETTA R., «La bellezza del lavoro e dell'analisi organizzativa», *Prospettive in organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 3 novembre 2020

- CARUSO B., «Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?», *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 1, 2020;
- CHIARO G., PRATI G., ZOCCA M., «Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile», *Sociologia del lavoro*, n. 138, 2015
- COLOMBO D. (a cura di), «Cambiare le regole del lavoro con lo smart working», intervista a Arianna Visentini, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 290, 2019
- CORSO M., «Sfide e prospettive della rivoluzione digitale: lo smart working», *Diritto delle relazioni industriali*, n. 4/XXVII, 2017
- CUEL R., RAVARINI A., VARRIALE L., «Lo smart working nelle pubbliche amministrazioni: un'analisi socio-tecnica del fenomeno», *Prospettive in organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 18 gennaio 2021
- DARI MATTIACCI M., «Le cooperative casa della democrazia economica», *Credito cooperativo*, 2021
- DEL RIZZO A., «Coinvolgere e comunicare per uno smart working efficace», *Sviluppo & Organizzazione*, 2020
- DI CORRADO G., «Il lavoro nelle cooperative sociali», *Diritto & Pratica del Lavoro*, n. 30, 2017
- DI CORRADO G., «La disciplina del lavoro agile (smart working)», *Pratica lavoro*, n. 6, 2018
- DI SERI E., «Occasione perduta o vera gloria. Cosa sarà lo Smart working?», *Sviluppo & Organizzazione*, agosto-settembre, 2017;
- DOSSENA C., MOCHI F., «Smart Working: opportunità o minaccia? La parola ai professionisti», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 21 ottobre 2020
- ERRICHELLO L., PIANESE T., «Ripensare il remote working: le opportunità degli Smart Work Center», *Economia dei servizi*, fascicolo 3, settembre – dicembre 2014
- FERRARI R., «Manifesto per una nuova Europa», *Credito cooperativo*, 2019
- FERRARO G. (recensione a cura di), «M. Martone, Il lavoro da remoto. Per una riforma dello smart working oltre l'emergenza, La Tribuna, 2020», *ADL. Argomenti di Diritto del Lavoro*, n.6, 2020
- FORZINI F., «Lavoro agile: il tortuoso trade-off tra modello di organizzazione del lavoro e strumento di welfare», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 7 aprile 2021
- FRANCHI M., SCHIANCHI A., «Smart working: il lavoro senza tempo e senza luogo», *Quaderno di economia del lavoro*, 111, 2020
- FREY M., LORÈ S., «Smart working nell'era della digitalizzazione post-Covid: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità», *Quaderni di economia del lavoro*, 111, 2020
- GENCO R., «Società cooperative», *Giurisprudenza commerciale*, n. 2, 2019
- GUERINI G., «Cooperative sociali tra piattaforme digitali e nuove forme di mutualismo per il welfare che verrà», *Welfare oggi*, n. 6, 2017
- IANNOTTA M., MERET C., «Flessibilità, coerenza, integrazione: tre leve per una leadership efficace a supporto dello smart working», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 22 ottobre 2020
- IERVOLINO P., «Smart working: siamo davvero pronti?», *Lavoro e previdenza oggi*, n. 5 – 6, 2019
- LAMBROU M., «Smart working durante l'epidemia», *Diritto & Pratica del Lavoro*, n. 9, 2021
- LAZZARA A., GNAN L., «Editoriale Special Issue: Will employees dream of electric sheep? Gli effetti della tecnologia sul lavoro e i lavoratori.», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, n. 13, 2020;
- LENZI F., «Le nuove imprese sociali e le cooperative sociali alla luce del d.lgs. 112 del 3 luglio 2017», *Non Profit Online*, 2017
- LUPI C., «Diventare smarter worker si può. Il manifesto dello Smarter Working», *Sistemi & Impresa*, marzo 2014;

- MAINO F., RAZETTI F., «Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19», *Percorsi di secondo welfare*, giugno 2020
- MAINO F., RAZETTI F., «Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19. Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale avviate nella “fase1”»: rischi e opportunità», *Percorsi di secondo welfare*, giugno 2020
- MANNINO V., «Identità, imprenditorialità e principi: le imprese cooperative italiane e le sfide di domani: la cooperazione del futuro», *Credito cooperativo*, 2021
- MATTANA V., «Il disability management in Italia: una rassegna degli studi basati su evidenza», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n.1, 2016
- MONTANARI F., «La digitalizzazione degli spazi collaborativi: verso forme blended di lavoro?», *Prospettive in Organizzazione - La rivista di organizzazione aziendale*, 22 ottobre 2020
- MONTANARI F., SCAPOLAN A., LEONE L., «I lavoratori digitali sognano luoghi di lavoro digitali? L'importanza degli spazi fisici condivisi nel sostenere i lavoratori digitali», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 23 ottobre 2020;
- MORARA P., «La partecipazione dei soci alla prova dell'emergenza sanitaria. Il caso delle cooperative», *Analisi giuridica dell'economia*, n. 2, 2020
- MORIGI P., «Lo smart working dopo il Coronavirus», *RU Risorse umane nella pubblica amministrazione*, n. 4-5, 2020
- NATALI L. C., «Disciplina e applicazione dello smart working ai tempi del Coronavirus», *Diritto & Pratica del lavoro*, 15/2020
- NERI M., «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017
- OLIVARI L., «Smart Working», *L'impresa*, n. 5, 2013;
- ONNIS CUGIA F., «Le adunanze degli organi sociali delle cooperative ai tempi del Coronavirus», *Giustizia Civile*, n. 5, 2020
- PETRILLO A., DE FELICE F., PETRILLO L., «Digital divide, skills and perceptions on smart working in Italy: from necessity to opportunity» *ScienceDirect*, Elsevier, 2021
- POCAI C., «L'Italia si cambia cooperando: da Bari a Roma, la prima Biennale della cooperazione promossa dall'Alleanza delle cooperative italiane», *Credito cooperativo*, 2019
- POLLIANI P., «In arrivo lo “smart working”», *Cooperative e Enti non profit*, n. 4, 2016
- POMPA L., «L'età dell'indulgenza digitale. Lo smart working alla sfida della digital sobriety», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n.1, 202
- RAINERO C., MODARELLI G., «Empowering Technology Acceptance Through the Added Value of Urgency: Teaching Profession Smart-Working Case», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 2, 2020
- RICCÒ R., PORTA S., «Smart Working, agili si diventa. Basta porsi le giuste domande», *Sviluppo & Organizzazione*, agosto/settembre, 2017
- RIVA G., WIEDERHOLD B., MANTOVANI F., «Surviving COVID-19: The Neuroscience of Smart Working and Distance Learning», *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, n. 2, 2021
- ROSIELLO A., SERRA M., «Smart working: disciplina, opportunità, aspetti psico-sociali», *Igiene & Sicurezza del lavoro*, n. 4, 2019;
- SARDI A., SINICROPI S., GARENGO P., «(Re)thinking work in SMEs», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n.1, 2021
- SERVIDORI A., «Smart working e lavoro autonomo nel mondo del lavoro che cambia», *Professionalità*, n.1, 2018,
- SOLARI L., «Basta smart working building!», *L'impresa*, n. 3, 2018;
- SOLARI L., «Da smart working a working smart», *L'impresa*, n. 5, 2016;
- TORRE T., «Smart working: soluzione ad ogni emergenza? Prospettive oltre l'emergenza», *Impresa Progetto – Electronic journal of management*, n.1, 2020

- TORRE T., «Tra tecnologie e cultura d'impresa. Arriva la legge sullo smart working», *Sviluppo & Organizzazione*, marzo/aprile, 2016;
- TORRE T., «Tutto è smart...anche il lavoro», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 3, 2015
- VICECONTE E., «Smart è l'organizzazione, non il lavoro», *Prospettive in Organizzazione – La rivista di organizzazione aziendale*, 9 gennaio 2021
- ZITO N., «La cooperazione, antidoto alle disuguaglianze», *Credito cooperativo*, 2019
- ZITO N., «Per un paese in crescita e senza discriminazioni di genere: a Roma l'Assemblea dell'Alleanza delle cooperative italiane», *Credito cooperativo*, 2019
- ZITO N., «Primo rapporto Istat-Euricse. Struttura e performance delle cooperative italiane. Cooperative in controtendenza: si rafforzano e assumono», *Credito Cooperativo*, 2019

- «Le cooperative: un contributo decisivo all'equilibrio del nostro Paese», *Credito Cooperativo*, 2019, Editoriale
- «Smart working, la questione organizzativa. Il cambiamento passa dai manager», *Sviluppo & Organizzazione*, maggio/giugno/luglio, 2017, Editoriale
- «L'universo delle cooperative», *Altreconomia Milano*, 2019, Editoriale

OPERE CITATE NELLE FONTI PRECEDENTI E NON DIRETTAMENTE CONSULTATE

- Bini, 2020 citato in FREY M., LORÈ S., «Smart working nell'era della digitalizzazione post-Covid: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità», *Quaderni di economia del lavoro*, 111, 2020;
- Cfr. art. 2527, comma 1, c.c., citato in DI DIEGO S., *Le cooperative sociali: aspetti civilistici, organizzativi e gestionali; profili patrimoniali; disciplina contabile; agevolazioni fiscali; contratti pubblici e cooperazione sociale; formulario di statuti*; Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011
- Il Manifesto dell'Alleanza delle Cooperative italiane citato in FERRARI R., «Manifesto per una nuova Europa», *Credito cooperativo*, 2019
- Istat, «Struttura e performance delle cooperative italiane», 2019 citato in «L'universo delle cooperative», *Altreconomia Milano*, 2019, Editoriale
- Istat, «Struttura e performance delle cooperative italiane», 2019 citato in ZITO N., «Primo rapporto Istat-Euricse. Struttura e performance delle cooperative italiane. Cooperative in controtendenza: si rafforzano e assumono», *Credito Cooperativo*, 2019
- PENNACCHI L., *Democrazia Economica, dalla pandemia a un nuovo umanesimo*, Catevecchi, 2021 citato in DARI MATTIACCI M., «Le cooperative casa della democrazia economica», *Credito cooperativo*, 2021
- Le Quèrè et alii, 2020 citato in FREY M., LORÈ S., «Smart working nell'era della digitalizzazione post-Covid: da soluzione d'emergenza a strategia per la sostenibilità», *Quaderni di economia del lavoro*, 111, 2020;
- GAJENDRAN R. S., HARRISON D. A., «The good, the bad, and the unknown about telecommuting: metaanalysis of psychological mediators and individual consequences», *Journal of Applied Psychology*, 2007 citato in NERI M., «Smart working: una prospettiva critica», *TAO Digital Library*, 2017
- The Shift Project, «Climate crisis: the unsustainable use of online video», 2019 citato in POMPA L., «L'età dell'indulgenza digitale. Lo smart working alla sfida della digital sobriety», *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n.1, 202

Allegato

Domande per l'intervista alle cooperative

- 1) C'erano progetti sull'introduzione dello smart working prima della pandemia?
- 2) Sono già stati attuati progetti di smart working prima della pandemia? Se sì quali? Per quali soggetti?
- 3) Come si è realizzato lo smart working durante la pandemia/ è stato vero smart working? Quali cambiamenti sono stati introdotti per rendere efficace lo smart working? Come è stato modificato il controllo dei dipendenti?
- 4) Che tipo di supporto (se c'è stato) è stato fornito per realizzare quel livello di smart working? (Formazione? Change management? Supporto all'uso degli strumenti?)
- 5) Come l'organizzazione ritiene di "capitalizzare" l'apprendimento realizzato durante lo smart working:
 - a. Una volta terminata l'emergenza, si è ritornati sui livelli di smart-working pre-pandemia? Perché?
 - b. Viceversa, come si pensa di far evolvere le modalità di smart working sperimentate durante l'emergenza? Per quali figure si vuole mantenerlo? Come si vuole migliorare il lavoro smart?
- 6) Per le organizzazioni che intendono "stabilizzare" un certo livello di smart working post-pandemia, analizzare quali fattori specifici nella cooperativa si ritiene faciliteranno o rallenteranno lo smart working distinguendo fra persone (cultura e comportamenti), processi (organizzazione del lavoro) e tecnologie