



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

---

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Management

**OPPORTUNITA' E CONDIZIONI DI EFFICACIA DELLO SMART  
WORKING: IL PROGETTO DI STUDIO IMPRESA CONSULTING**

OPPORTUNITIES AND CONDITIONS OF EFFECTIVENESS OF  
SMART WORKING: THE STUDIO IMPRESA CONSULTING  
PROJECT

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:  
Aurora Conti

Anno Accademico 2020 – 2021

# INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUZIONE .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>1. SMART WORKING, UNA NUOVA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO?.....</b>                  | <b>8</b>  |
| <i>1.1 LO SMART WORKING .....</i>   | <i>8</i>  |
| 1.1.1 Introduzione .....  | 8         |
| 1.1.2 Le definizioni dello smart working in letteratura .....                       | 9         |
| 1.1.3 Smart working e normativa italiana .....                                      | 12        |
| 1.1.4 Smart working o telelavoro? .....   | 17        |
| <i>1.2 LE GRANDI TRASFORMAZIONI IN ATTO E IL LAVORO AGILE .....</i>                 | <i>22</i> |
| 1.2.1 Tecnologia e processo produttivo, dal fordismo all'industria 4.0 .....        | 22        |
| 1.2.2 Cambiamenti socio-culturali e nuovi bisogni di conciliazione vita-lavoro..... | 26        |
| 1.2.3 L'emergenza climatica e l'importanza della sostenibilità.....                 | 30        |
| 1.2.4 Una questione generazionale.....  | 35        |
| <b>2. I PILASTRI DELLO SMART WORKING .....</b>                                      | <b>40</b> |
| <i>2.1 IL MODELLO DI RIFERIMENTO .....</i>  | <i>40</i> |
| <i>2.2 LE TECNOLOGIE NECESSARIE.....</i>  | <i>42</i> |
| 2.2.1 Social collaboration .....  | 43        |
| 2.2.2 Cyber security .....  | 44        |
| 2.2.3 Mobility .....  | 46        |
| 2.2.4 Workspace Technology .....  | 48        |
| <i>2.3 UN NUOVO AMBIENTE DI LAVORO .....</i>  | <i>49</i> |
| 2.3.1 L'evoluzione dell'ufficio.....  | 50        |
| 2.3.2 Dall'one-desk-per-person all'Activity Based Working.....                      | 53        |
| 2.3.3 Le 4 C dell' Activity Based Working .....                                     | 55        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.4 CULTURA ORGANIZZATIVA E NUOVE COMPETENZE .....  | 59        |
| 2.4.1 Results Driven Organization .....   | 60        |
| 2.4.2 Management by Objectives .....  | 62        |
| 2.4.3 Le competenze manageriali che supportano lo Smart Working .....   | 66        |
| <b>3. I VANTAGGI E LE CRITICITÀ DELLO SMART WORKING .....</b>   | <b>68</b> |
| 3.1 I VANTAGGI DELL' ADOZIONE DELLO SMART WORKING .....   | 68        |
| 3.1.1 I vantaggi sociali .....  | 68        |
| 3.1.2 I vantaggi per i lavoratori .....   | 72        |
| 3.1.3 I vantaggi per l'azienda.....   | 76        |
| 3.2 LE CRITICITÀ LEGATE ALLO SMART WORKING .....  | 81        |
| 3.2.1 La solitudine dello smart worker .....  | 81        |
| 3.2.2 Il problema del coordinamento.....  | 82        |
| 3.2.3 Il tecnostress e la Fear of Missing Out .....   | 85        |
| 3.2.4 I cambiamenti necessari e gli spazi di coworking .....  | 87        |
| <b>4. IL PROGETTO "SMART CONSULTING" DI STUDIO IMPRESA CONSULTING .....</b>                                       | <b>91</b> |
| 4.1 LO SMART WORKING NEGLI STUDI PROFESSIONALI .....  | 91        |
| 4.2 LO STRUMENTO E GLI OBIETTIVI DELL'ANALISI.....  | 93        |
| 4.3 STUDIO IMPRESA CONSULTING SRL.....  | 95        |
| 4.3.1 Il lockdown, le criticità affrontate per lavorare da remoto e l'idea di implementare lo smart working ..... | 100       |
| 4.3.2 Gli obiettivi del progetto "smart consulting" .....   | 103       |
| 4.4 ANALISI PRELIMINARE PER L'IMPLEMENTAZIONE DELLO SW.....   | 106       |
| 4.4.1 Analisi dell'organizzazione .....   | 106       |
| 4.4.2 Analisi della cultura organizzativa .....   | 112       |
| 4.4.3 Analisi delle competenze.....   | 115       |
| 4.4.4 Analisi della tecnologia in uso .....   | 117       |
| 4.4.5 Analisi del layout degli spazi di lavoro.....   | 118       |

|  |            |
|--|------------|
| <i>4.5 ALCUNE RIFLESSIONI</i> .....                    | 120        |
| 4.5.1 Valutazioni a seguito dell'implementazione ..... | 124        |
| <b>CONCLUSIONI</b> .....                               | <b>126</b> |
| <i>BIBLIOGRAFIA</i> .....                              | 130        |
| <i>SITOGRAFIA</i> .....                                | 139        |
| <i>RINGRAZIAMENTI</i> .....                            | 141        |

## **INTRODUZIONE**

Secondo i risultati della ricerca dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, al termine della pandemia si prevede che saranno 4,38 milioni i lavoratori che opereranno almeno in parte da remoto. Vista la notevole diffusione del lavoro agile, con la presente tesi si vuole indagare quali sono i fattori di successo dello smart working, in quanto modalità organizzativa che va ben oltre il fatto di poter lavorare in un luogo diverso dal proprio ufficio.

Le restrizioni introdotte con il lockdown nazionale a seguito dell'espansione del COVID-19 hanno fatto emergere il fenomeno del lavoro da remoto in maniera esponenziale. Da quel momento sempre più spesso sentiamo persone che parlano di smart working e che utilizzano questo termine come sinonimo di telelavoro. In realtà, come si vedrà nel primo capitolo, si tratta di due concetti diversi e disciplinati da due leggi distinte.

Sempre nel primo capitolo vediamo che in letteratura non esista un'unica definizione di Smart Working, gli esperti propongono spiegazioni diverse che mettono in luce i nuovi principi che superano gli assunti dell'organizzazione tradizionale e che sono in grado di cogliere sia le opportunità offerte dalle nuove tecnologie sia di rispondere alle nuove esigenze di mercato.

Lo stato emergenziale in cui ci siamo trovati a seguito della pandemia ha cambiato le prospettive di molti lavoratori e imprese in quanto ha accelerato il passaggio dai

modelli di lavoro standard verso forme di organizzazione più flessibili. In particolare è stato possibile rintracciare quattro cambiamenti in atto che spingono verso l'introduzione del lavoro agile nelle organizzazioni. Il primo aspetto è l'evoluzione tecnologica; la digitalizzazione sta cambiando il volto del mercato del lavoro, il secondo aspetto sono i cambiamenti demografici e le trasformazioni della struttura familiare che comportano la diffusione di nuovi bisogni di conciliazione tra lavoro e cura, il terzo aspetto osservato è la spinta data dall'emergenza climatica in quanto lo smart working può essere utilizzato come leva per perseguire la sostenibilità ambientale e l'ultimo aspetto è che le nuove generazioni che entrano nel mercato del lavoro sono alla ricerca di offerte di lavoro che offrono la possibilità di fare smart working.

Nel secondo capitolo vengono esaminate le leve dello smart working attraverso l'utilizzo del modello delle tre "B" di Clapperton e Vanhoutte. Un'implementazione efficace del lavoro agile prevede che le imprese adottino un cambiamento su tre livelli: Bricks (caratteristiche fisiche del luogo di lavoro) Bytes (tecnologia) e Behaviours (comportamenti che devono essere orientati ad avere un rapporto di fiducia).

Nel terzo capitolo vengono illustrati i vantaggi che possono derivare dall'introduzione dello smart working. In particolare sono stati esposti dividendoli in tre macro categorie: vantaggi per il lavoratore, vantaggi per le imprese e vantaggi sociali. In ogni caso si vedrà che esistono anche degli svantaggi che però possono

essere contenuti e arginati con l'introduzione di alcune tutele per i lavoratori come ad esempio il diritto alla disconnessione.

Il lavoro si conclude con il quarto capitolo, dove viene illustrato il progetto "Smart Consulting" di Studio Impresa Consulting. In particolare, sulla base di quanto esposto nei capitoli precedenti, viene fatta un'analisi delle condizioni di applicazione dello SW al fine di comprendere la fattibilità di introduzione del piano di smart working, analizzando i fattori abilitanti e quelli che eventualmente potrebbero ostacolare il lavoro agile, evidenziando i cambiamenti da apportare al fine di rispettare il modello di Clapperton e Vanhoutte. L'analisi è stata condotta attraverso delle interviste in profondità semi strutturate ai diversi soci e ad alcuni dipendenti, avvalendosi inoltre dell'osservazione diretta condotta dalla sottoscritta

# **1. SMART WORKING, UNA NUOVA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO?**

## **1.1 LO SMART WORKING**

### ***1.1.1 Introduzione***

Il 9 marzo 2020 è la giornata nella quale viene istituito, attraverso un decreto firmato dal presidente del Consiglio, il primo lockdown nazionale in Europa a seguito dell'espansione del COVID-19. Da questo momento milioni di lavoratori, per preservare la propria salute, hanno dovuto chiudersi in casa. L'esperienza forzata che i lavoratori hanno fatto durante il periodo emergenziale ha messo in luce la possibilità di superare l'organizzazione tradizionale del lavoro, infatti non tutta l'economia si è bloccata, ma una parte importante è andata avanti grazie alla capacità di lavorare a distanza con le nuove tecnologie. Lo smart working, durante la pandemia, ha permesso la continuità di molti business e ci ha insegnato l'importanza del digitale. È da questo momento che la parola "smart working" entra imponente nel linguaggio comune degli italiani nonostante il lavoro agile fosse già presente nel quadro normativo Italiano con la Legge n. 81/2017 già da qualche anno. Lo Smart Working in Italia è legge, e lo è da molto prima della pandemia da Covid-19, che ha fatto emergere il fenomeno del lavoro da remoto in maniera esponenziale.



Lavorare da casa non significa fare Smart Working. Il lavoro agile riguarda una vera e propria evoluzione organizzativa e culturale in azienda.

### **1.1.2 Le definizioni dello smart working in letteratura**

La letteratura organizzativa propone differenti definizioni di Smart Working, ciascuna delle quali si focalizza su diversi aspetti chiave. Andando in ordine temporale, una prima definizione viene fornita nel 2008 dal Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) che definisce lo Smart Working come *“an approach to organising work that aims to drive greater efficiency and effectiveness in achieving job outcomes through a combination of flexibility, autonomy and collaboration, in parallel with optimising tools and working environments for employees”*<sup>1</sup>. In questa definizione emergono sia quelli che sono gli obiettivi dello Smart Working, ovvero una maggiore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati di lavoro, sia le modalità con cui poterli raggiungere dove si parla di combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione.

---

<sup>1</sup> Chartered Institute of Personnel and Development, Smart working: how smart is UK plc? London 2008 citato in CIPD in association with The Agile Future Forum, HR: Getting smart about agile working, Research Report 2014 [https://www.cipd.co.uk/Images/hr-getting-smart-agile-working\\_2014\\_tcm18-14105.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/hr-getting-smart-agile-working_2014_tcm18-14105.pdf) citato in Carbonara N., Pellegrino R, Lo smart working Da pratica sperimentale a nuova normalità FrancoAngeli 2021

Una seconda definizione è quella proposta da Cisco, *“Smart Work is an act of production performed independent of time and place. In its ultimate form, the “office” no longer exists and traditional work conventions such as work hours are irrelevant. Smart Work is results-oriented: it is often social and collaborative, and the result of a networked way of operating, with exchange, collaboration, and co-creation processes optimizing work and its output”*<sup>2</sup>. In questo caso emerge che le performance produttive sono indipendenti da tempi e dai luoghi di lavoro e si sottolinea l’orientamento ai risultati supportato da un modo di operare in rete, con processi di scambio, collaborazione e co-creazione. Tutti questi elementi, secondo tale definizione, sarebbero in grado di ottimizzare il lavoro e il suo output, anche se oggi parlare di soluzione “ottime” diventa difficilmente possibile.

McEwan propone, nel 2013, la seguente definizione: *“Smart Working practices are agile, dynamic and emergent. They are the outcomes of designing organizational systems that facilitate customer-focused, value-creating relationships that are good for business and good for people.”*<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Boorsma, B., & Mitchell S., Work-life innovation, Smart work – A paradigm shift transforming how, where, and when work gets done. San Jose: Cisco Internet Business Solutions Group. 2011 [https://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/about/ac79/docs/ps/Work-Life\\_Innovation\\_Smart\\_Work.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/ps/Work-Life_Innovation_Smart_Work.pdf) citato in Carbonara N., Pellegrino R, Lo smart working Da pratica sperimentale a nuova normalità FrancoAngeli 2021

<sup>3</sup>McEwan A.M., Smart Working: Creating the Next Wave. Taylor & Francis Ltd 2013 citato in Carbonara N., Pellegrino R, Lo smart working Da pratica sperimentale a nuova normalità FrancoAngeli 2021

In questo caso si parla di Smart Working come pratiche agili, dinamiche ed emergenti e si parla di sistemi organizzativi che facilitano relazioni incentrate sul cliente.

Clapperton e Vanhoutte nel 2014 definiscono lo Smart Working “as letting people work where and when as they wished as long as it delivered the right results, saved costs and respected the planet. Space, technology and people management worked together intensely to make the business more effective”<sup>4</sup> evidenziando un approccio organizzativo basato sulla flessibilità che lascia lavorare le persone dove e quando vogliono e che si basa sulle nuove tecnologie al fine di raggiungere vantaggi in termini di efficacia e di efficienza.

Infine nel 2016, gli studiosi dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di definiscono lo smart working come “una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati”<sup>5</sup>. In questa definizione vediamo che l'introduzione della flessibilità per i lavoratori deve basarsi su un rapporto di fiducia tra organizzazione e lavoratori. Anche se in letteratura non esista ancora un'unica definizione di Smart Working, gli esperti propongono spiegazioni diverse ma con caratteristiche comuni, sia per

---

<sup>4</sup> Clapperton G., Vanhoutte P., The Smarter Working Manifesto. When, where and how do you work best? , Sunmakers 2014

<sup>5</sup> <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>

quanto riguarda gli obiettivi sia per le modalità di lavoro. Vengono messi in luce i nuovi principi che superano gli assunti dell'organizzazione tradizionale e che sono in grado di cogliere sia le opportunità offerte dalle nuove tecnologie sia di rispondere alle nuove esigenze di mercato.

### **1.1.3 Smart working e normativa italiana**

Lo Smart Working (lavoro agile) viene regolamentato in Italia per la prima volta con la Legge n.81 del 22 maggio 2017. La normativa definisce lo Smart Working in diversi aspetti, delinea i diritti del lavoratore agile, indica gli strumenti tecnologici di smart working, disciplina il controllo da parte del datore di lavoro e le modalità con cui viene eseguita l'attività da remoto.

Il legislatore dichiara di promuovere il lavoro agile allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.<sup>6</sup>

Nell'*articolo 18* del presente testo normativo si definisce 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*

---

<sup>6</sup> Legge n.81 del 22 maggio 2017, “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” <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

*e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”<sup>7</sup>.*

Il testo prevede che la prestazione lavorativa venga 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.

Lo smart working, dall'anno della sua introduzione nel nostro ordinamento, si è molto evoluto. In particolare, durante la pandemia si è diffuso in maniera esponenziale. Le aziende hanno beneficiato soprattutto della procedura semplificata, che ha agevolato il ricorso allo strumento, e potranno ancora farlo fino al 31.03.2022 quando terminerà lo stato di emergenza.

Il 7.12.2021, le parti sociali e il Governo hanno firmato il nuovo Protocollo Nazionale sul Lavoro Agile nel settore privato, integrativo alla legge n.81 del 2017, che traccia le linee guida per contratti nazionali, territoriali o aziendali in materia di smart working. Questo non contiene elementi di novità rispetto alla legge che dal 2017 disciplina il lavoro agile, ma rappresenta il primo accordo interconfederale che riconosce esplicitamente il ruolo centrale della contrattazione tra azienda e dipendente. Le aziende che vorranno continuare a usare il lavoro agile, anche al di

---

<sup>7</sup> Art.18 “Lavoro agile” Legge n.81 del 22 maggio 2017, “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”

fuori della fase emergenziale per la pandemia da Covid, dal 1.04.2022, possono far riferimento al Protocollo che fissa il quadro di riferimento per la definizione dello svolgimento del lavoro in modalità agile, definendo le linee di indirizzo per la contrattazione collettiva nazionale, aziendale o territoriale nel rispetto della normativa<sup>8</sup>. Di seguito alcuni punti-chiave del protocollo:

- *Adesione su base volontaria*: L'adesione al lavoro agile viene fatta su base volontaria e avviene attraverso la sottoscrizione di un accordo individuale, con la possibilità di esercitare il diritto di recesso ivi previsto;
- *L' Accordo individuale* di lavoro agile sottoscritto tra il datore di lavoro e il lavoratore deve essere stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova e deve prevedere:
  - la durata dell'accordo che può essere a termine o a tempo indeterminato;
  - come sono alternati i periodi di lavoro all'interno e all'esterno dell'azienda;
  - quali sono i luoghi che si prevede di escludere per lo svolgimento dell'attività lavorativa esterna all' azienda;
  - gli aspetti che riguardano l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta al di fuori dell'azienda, facendo anche riferimento alle diverse forme di esercizio del

---

<sup>8</sup><https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/PROTOCOLLO-NAZIONALE-LAVORO-AGILE-07122021-RV.pdf>

potere direttivo da parte del datore di lavoro e indicando quali condotte possono dar luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari;

- gli strumenti di lavoro;

- quali sono i tempi di riposo per il lavoratore e quindi l'indicazione delle misure tecniche e/o organizzative che assicurano la disconnessione;

- l'indicazione delle forme di controllo della prestazione lavorativa all'esterno dell'azienda;

- l'indicazione dell'attività formativa necessaria per lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile;

- *Il rifiuto* del lavoratore di svolgere la propria attività lavorativa in modalità agile non ha rilevanza sul piano disciplinare e non costituisce gli estremi del licenziamento per giusta causa o giustificato motivo;
- *L'istituto del lavoro agile differisce dal telelavoro* cui continua ad applicarsi la vigente disciplina normativa e contrattuale, ove prevista;
- *Diritto alla disconnessione*: La prestazione di lavoro in modalità agile può essere articolata in fasce orarie, ma in ogni caso, deve essere indicata la fascia di disconnessione dove il lavoratore non svolge la prestazione lavorativa;
- *I permessi orari* possono essere richiesti, ove ne ricorrano i relativi presupposti;
- *Il lavoro straordinario*, salvo esplicita previsione dei contratti collettivi, non è previsto per i giorni in cui la prestazione lavorativa viene svolta in modalità agile;

- *Il Luogo di lavoro* viene individuato liberamente dal lavoratore ma a condizioni che abbia caratteristiche che consentono di eseguire in maniera regolare la prestazione, in condizioni di sicurezza e riservatezza, anche con specifico riferimento al trattamento dei dati e delle informazioni aziendali nonché alle esigenze di connessione con i sistemi aziendali;
- *Il Datore fornisce la strumentazione* tecnologica e informatica necessaria per svolgere la prestazione lavorativa da remoto. Le spese di manutenzione e di sostituzione della strumentazione sono a carico del datore di lavoro stesso, che ne resta proprietario. In casi particolari il lavoratore potrà utilizzare la propria attrezzatura informatica purché questa risponda agli standard di sicurezza e protezione dei dati previsti dall'impresa.
- *Per i danni alle attrezzature* fornite, risponde il lavoratore se effettuati per sua negligenza. In caso di guasto, furto o smarrimento delle attrezzature e in ogni caso di impossibilità sopravvenuta a svolgere l'attività lavorativa, il dipendente è tenuto ad avvisare tempestivamente il proprio responsabile.
- *Sono previsti percorsi formativi*, che hanno un duplice scopo. Il primo è quello di incrementare le competenze tecniche, organizzative, digitali, mentre il secondo è garantire un efficace e sicuro utilizzo degli strumenti di lavoro dati in dotazione.
- *Ai lavoratori in lavoro agile* vengono applicate tutte le norme relative alla sicurezza del lavoro, viene quindi garantita anche a tali lavoratori la tutela



contro gli infortuni e le malattie professionali, nonché la tutela contro l'infortunio in itinere.

- *La Parità di trattamento* per il lavoratore agile viene garantita sia in termini di opportunità che di trattamento economico previsto per gli altri lavoratori, ivi comprese le misure di welfare e i benefit aziendali.
- *Ai lavoratori fragili*, dovrà essere facilitato, l'accesso al lavoro agile qualora questo sia compatibile con la prestazione lavorativa svolta dal lavoratore e con l'organizzazione aziendale.
- *La Protezione dei dati* è prevista da linee guida stringenti che promuovono forme di implementazione tecnologica che consentano il lavoro agile nella piena sicurezza delle informazioni scambiate.

#### **1.1.4 Smart working o telelavoro?**

Molte aziende hanno attivato il lavoro da remoto per i propri dipendenti a seguito della necessità di limitare gli spostamenti e gli assembramenti a causa della pandemia. Questa risposta emergenziale è stata spesso chiamata Smart Working o Lavoro Agile ma, in realtà è un fenomeno più assimilabile al concetto di Telelavoro o lavoro da remoto.

Telelavoro e Smart Working sono due diverse modalità di lavoro che si differenziano sia da un punto di vista sostanziale che contrattuale. Il Telelavoro fa

riferimento a una prestazione lavorativa svolta al di fuori della sede di lavoro con il supporto di tecnologie, mentre lo smart working si basa su una vera e propria filosofia manageriale caratterizzata da una nuova concezione dei tempi e degli spazi di lavoro. Lavorare in Smart Working non è solo lavoro a distanza, ma abbracciare una vera e propria trasformazione organizzativa e culturale in azienda. Lo smart working fa riferimento ad un paradigma lavorativo contemporaneo, in cui non c'è né la predefinita dello spazio fisico né l'autodeterminazione dell'orario. Le retribuzioni sono valutate in base al raggiungimento di obiettivi prefissati e non in base al tempo dedicato ad una particolare attività.

Il lavoro agile è quindi “parte e fondamento di un processo organizzativo aziendale molto più ampio che vede la smaterializzazione delle fabbriche come risultato finale. La fabbrica 4.0, infatti, rappresenta uno scenario futuro dove intelligenza artificiale, robot, internet of things e altre tecnologie lavorano in sinergia all'interno di un processo complesso ma strutturato”.<sup>9</sup>

Lo smart working prevede “completa autonomia per il lavoratore compresa la libertà di svolgere la propria attività/mansione in orari a sua scelta ma anche di eseguirla in parte all'interno di locali aziendali e in parte (o totalmente) all'esterno, ma senza stabilire una postazione fissa, si può lavorare da qualsiasi luogo (dentro e

---

<sup>9</sup> De Vincentiis P., “Tante aziende pensano di fare smart working, ma in realtà è solo telelavoro”, Il sole 24 ore 9 settembre 2020.

fuori l'azienda), non si timbra un cartellino, non si fanno pause in orari predefiniti”<sup>10</sup>

Il Telelavoro è definito come una modalità di lavoro che può essere svolto in un qualunque luogo diverso dalla classica sede contrattuale di lavoro. Nel 2002, l'European Trade Union Confederation, l'Union of Industrial and Employer's Confederation of Europe e il Centro Europeo delle Imprese Pubbliche sottoscrissero l'Accordo Quadro sul Telelavoro, che fornì la seguente definizione: “Il telelavoro costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa”<sup>11</sup>. Nel telelavoro si prevede che il lavoratore svolga la propria attività da postazioni remote fisse, ma non viene fatto alcun riferimento ad un'autonomia organizzativa dei tempi, mezzi e attrezzature, quindi il lavoratore svolgerà le stesse mansioni e con gli stessi tempi ma in un luogo diverso dagli uffici aziendali. Ci troviamo di fronte a una

---

<sup>10</sup> Menduto T., Quali sono le differenze tra smart working e telelavoro? , Puntosicuro, 15 settembre 2021 <https://www.puntosicuro.it/view-pdf/quali-sono-le-differenze-tra-smart-working-telelavoro--AR-21432/>

<sup>11</sup>[https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo\\_interconfederale\\_telelavoro\\_9\\_6\\_2004.pdf](https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo_interconfederale_telelavoro_9_6_2004.pdf)

supervisione diretta del datore di lavoro perché egli potrà controllare sia la qualità che la quantità del lavoro fatto nonché il numero effettivo di ore lavorative.<sup>12</sup>

Il Telelavoro è disciplinato con il D.P.R. 8 marzo 1999, n. 70 per il settore pubblico e con l'accordo interconfederale del 20 gennaio 2004 per il settore privato.

Nel telelavoro occorre indicare dove si svolge l'attività lavorativa e in base a questo possiamo avere diverse classificazioni, di seguito le principali<sup>13</sup>:

- **Telelavoro a domicilio:** la prestazione lavorativa viene svolta nella propria abitazione
- **Telelavoro mobile:** la prestazione lavorativa viene svolta in più luoghi come ad esempio abitazione, sede dei clienti, hotel ed è resa possibile dall'uso di pc o telefonini.
- **Telelavoro remotizzato:** la prestazione lavorativa viene svolta in "sedi satelliti" ovvero in sedi lontane da quella centrale
- **Telelavoro office to office:** l'attività lavorativa è svolta nella sede centrale ma il lavoratore fa parte di un gruppo di lavoro sparso per il mondo.

---

<sup>12</sup> Carbonara N., Pellegrino R, Lo smart working Da pratica sperimentale a nuova normalità FrancoAngeli 2021

<sup>13</sup> Gangai A., Telelavoro e Smart Working a confronto: come funzionano e quali sono le differenze, Osservatori.net 4 Febbraio 2021 [https://blog.osservatori.net/it\\_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze](https://blog.osservatori.net/it_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze)

Nel telelavoro il dipendente è vincolato a lavorare da una postazione fissa e prestabilita e deve rispettare gli stessi orari che avrebbe in ufficio. Dunque, gli oneri, il carico di lavoro, e i tempi della prestazione equivalgono a quelli dei lavoratori che svolgono la prestazione all'interno ufficio aziendale.

La differenza maggiore tra telelavoro e Smart Working è che quest'ultimo prevede che vengano determinati e condivisi specifici obiettivi e lascia ampia libertà al lavoratore di auto-organizzarsi abbandonando l'idea del lavoro a "timbratura del cartellino". Con lo Smart Working viene abbattuto anche il rischio di esclusione del lavoratore dalle dinamiche aziendali.<sup>14</sup>

Il lavoratore, quindi, "una volta stabilita la durata e la dead line di un obiettivo di risultato nella propria attività, potrebbe gestire la propria mansione in totale autonomia e nel caso in cui la stessa venga sviluppata in maniera ottimale potrebbe non solo variare in completa libertà le fasce orarie di impegno lavorativo ma anche diminuire le ore lavorate"<sup>15</sup>.

Con lo smart working ci si focalizza, dunque, ai risultati legati a un determinato obiettivo.

---

<sup>14</sup> Botteri T., Cremonesi G., Smart working e smart workers. Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi. FrancoAngeli 2017

<sup>15</sup> A cura di Fede G. e Bergagnin S., Linee di indirizzo per la gestione dei rischi in modalità smart working, Consiglio nazionale degli ingegneri, aprile 2021  
[https://www.cni.it/images/covid19/Linee\\_indirizzo\\_smartworking\\_CNI\\_2021\\_04\\_17\\_rev10\\_SB.pdf](https://www.cni.it/images/covid19/Linee_indirizzo_smartworking_CNI_2021_04_17_rev10_SB.pdf)

## **1.2 LE GRANDI TRASFORMAZIONI IN ATTO E IL LAVORO AGILE**

### ***1.2.1 Tecnologia e processo produttivo, dal fordismo all'industria 4.0***

Il termine Fordismo, coniato negli anni trenta, prende spunto dall'industria automobilistica di Henry Ford. Mettendo in pratica l'organizzazione scientifica del lavoro professata dall'ingegnere Frederick Taylor, Ford diede vita a quella che conosciamo come produzione di massa. Il principio elaborato da Taylor era una netta divisione tra lavoratori manuali e intellettuali e una rigida separazione e parcellizzazione del lavoro in modo da limitare, quanto più possibile, la discrezionalità del lavoratore che per Taylor era fattore di inefficienza. Lo spostamento dalla produzione artigianale a quella di massa, determinato dallo sviluppo tecnologico, segnò il passaggio dalla prima rivoluzione industriale alla seconda rivoluzione industriale. Negli anni settanta il modello di produzione fordista entra in crisi, la standardizzazione del prodotto non è più una leva di mercato e nel giro di pochi anni si arriva a una saturazione del Mercato. In questa fase di transazione viene collocato l'avvento della terza rivoluzione industriale dovuto all'avanzamento tecnologico soprattutto sul versante dello scambio di informazioni e dell'applicazione delle ICT – information and communication

technologies.<sup>16</sup> In questo contesto aumenta la necessità sia di flessibilizzare il sistema produttivo che la forza lavoro, la one best way teorizzata da Taylor con l'avvento delle tecnologie non è più produttivamente efficace, anzi, è la capacità di adattamento, della riorganizzazione continua in base ai trend e alle fluttuazioni del mercato che permette a un'impresa di avere successo. “Il dirompente avanzamento tecnologico ha cambiato il modo di produrre, il passaggio al digitale vede nel personal computer lo strumento emblema della sua rivoluzione”<sup>17</sup>. Nel 2016 Klaus Schwab, fondatore e presidente esecutivo del World Economic Forum, ha parlato di “quarta rivoluzione industriale”<sup>18</sup>. L'espressione descrive l'insieme delle trasformazioni in atto nei sistemi che ci circondano che spesso molto di noi danno per scontato. La quarta rivoluzione industriale offre la grande opportunità di andare oltre una concezione delle tecnologie che le identifica o come mero strumento o come forza implacabile, nonché di comprendere in che modo sempre più persone possano contribuire al benessere delle proprie famiglie, organizzazioni e comunità,

---

<sup>16</sup> Oliva L., Maino F., Barazzetta E., Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018 [https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

<sup>17</sup> Oliva L., Maino F., Barazzetta E., Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018 [https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

<sup>18</sup> Schwab K., The Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, Cologny, Switzerland 2016 citato in Visentini A., Cazzaroli S., Smart Working: mai più senza, FrancoAngeli 2019

governando i sistemi che ci circondano e condizionano le nostre vite<sup>19</sup>. Internet, gli smartphone, l'intelligenza artificiale, la rivoluzionaria tecnologia della blockchain, sono tutti elementi che hanno avuto e continuano ad avere un impatto diretto sul mondo del lavoro e delle professioni. Oggi si parla di Industria 4.0 facendo riferimento all'introduzione di nuove tecnologie produttive all'interno delle aziende che spingono verso l'automazione industriale allo scopo di aumentare la produttività, migliorare le condizioni di lavoro e creare nuovi modelli di business. Tutte le rivoluzioni tecnologiche, dalla prima rivoluzione industriale a quella 4.0 hanno sempre causato la scomparsa di alcuni lavori per poi crearne altri a maggiore valore aggiunto. Ciò che è certo è che la digitalizzazione sta cambiando il volto del mercato del lavoro. Quello che si prospetta è un mercato del lavoro contrassegnato da professionisti iper-qualificati e con competenze verticali. “Un mercato in cui i nuovi occupati dovranno saper stare al passo con i tempi dettati dall'avanzare di tecnologie come l'intelligenza artificiale e dell'automazione industriale, che contribuirà a generare su scala globale decine di milioni di nuovi posti di lavoro mandando contemporaneamente in pensione alcune professioni ormai obsolete”.<sup>20</sup> Tuttavia, la propensione a investire in tecnologie in Italia rimane bassa e sono

---

<sup>19</sup> Schwab K., *Shaping The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, Cologny, Switzerland 2018 citato in Visentini A., Cazzarolli S., *Smart Working: mai più senza*, FrancoAngeli 2019

<sup>20</sup> Rusconi G., *Le professioni più richieste nel 2022: così cambia il mondo del lavoro*, *Il Sole 24 Ore*, 28 dicembre 2020.



proprio le industrie che meno investono in tecnologie quelle che faticano a restare sul mercato e che licenziano. Occorre invertire la tendenza. Le macchine possono produrre risultati positivi per tutti e lo smart working è un esempio di un modello organizzativo che crea una combinazione vincente tra tecnologia e uomo <sup>21</sup>. Nel mondo digitalizzato, non solo le mansioni e le competenze professionali sono diverse ma anche l'organizzazione del lavoro, i luoghi di lavoro e i tempi di esecuzione delle mansioni. Oggi si può lavorare da casa, negli spazi di coworking, all'interno degli esercizi pubblici, in biblioteca, sui mezzi di trasporto o in qualsiasi punto dove si riesce ad avere una connessione. “La quarta rivoluzione industriale si manifesta non solo in una tensione verso la “smart factory”, resa possibile da tecnologie abilitanti di produzione, ma anche in un'ancora indefinita e più generale “smart organization” e, forse, in una “smart society”, fatta di “smart cities” e altri luoghi in cui, oltre a produrre, si vive alla ricerca di una possibile felicità”. <sup>22</sup>Lo smart working è uno strumento che permette di passare dalla logica del lavoro subordinato in cui contano luoghi e orari, a una logica di learning organization che si basa sull'apprendimento e ciò che conta è lo scambio di informazioni tra le persone che permette loro di essere sempre più consapevoli dell'attività svolta. Agire in questo modo permette di avere un'organizzazione flessibile dove i

---

<sup>21</sup> Bentivoglio M., *Indipendenti: Guida allo smart working*, Rubbettino Editore 2020

<sup>22</sup> Viceconte E., *Smart è l'organizzazione, non il lavoro*, *Prospettive in Organizzazione*, 9 gennaio 2021

lavoratori saranno più portati ad accettare nuove idee, cambiamenti e richieste di adattamento proprio perché condivideranno una vision comune. Lo stato emergenziale in cui ci siamo trovati a seguito della pandemia ha cambiato le prospettive di molti lavoratori e imprese in quanto ha accelerato il passaggio dai modelli di lavoro standard a forme di organizzazione più flessibili. Lo sviluppo digitale darà la possibilità di rendere lavorabili da remoto sempre più professioni e attività.

### ***1.2.2 Cambiamenti socio-culturali e nuovi bisogni di conciliazione vita-lavoro***

Il benessere economico degli ultimi 3 decenni ha permesso di prolungare in modo progressivo la vita media delle persone. Ad oggi la speranza di vita alla nascita è aumentata di circa 10 anni in media in tutta l'UE ed è previsto che oltre il 33% della popolazione, nel 2050, avrà più di 65 anni e che gli ultraottantenni saranno il 13,8% della popolazione<sup>23</sup>. A Tutto ciò si aggiunge un basso e decrescente tasso di natalità che comporta un generale invecchiamento della popolazione e un rischio di mancato cambio generazionale. I cambiamenti demografici in atto hanno cambiato l'equilibrio tra domanda e offerta di cura in ambito familiare. Mentre nel XX secolo

---

<sup>23</sup> Razetti F. e Maino F., "Attori e risorse, tra primo e secondo welfare", Giappichelli Editore, Torino 2019

era quasi esclusivamente dedicata alla cura dei bambini, oggi la cura dei familiari riguarda sia i bambini, sia la componente più anziana della famiglia sia le persone parzialmente o del tutto autosufficienti di ogni età.

I cambiamenti demografici di cui abbiamo parlato sono affiancati dalle trasformazioni della struttura familiare. In passato l'organizzazione sociale era basata su una rigida divisione del lavoro per genere, gli impiegati in attività lavorative retribuite erano per la maggioranza uomini adulti, mentre le donne erano gravate da compiti relativi a responsabilità familiari e si avevano elevate aspettative di stabilità del matrimonio<sup>24</sup>.

“Il welfare state tradizionale e l'economia fordista poggiavano sul modello familiare *male breadwinner*”<sup>25</sup>, in cui l'uomo lavorava e la donna si occupava delle attività domestiche . Dagli anni Settanta le donne hanno cominciato ad entrare attivamente nel mercato del lavoro. La femminilizzazione della forza lavoro ha prodotto un tasso di occupazione femminile crescente, con la messa in discussione

---

<sup>24</sup> Oliva L., Maino F., Barazzetta E., Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018

[https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

<sup>25</sup> Saraceno C., Naldini M., Sociologia della famiglia, il Mulino, Bologna 2013 citato in Oliva L., Maino F., Barazzetta E., Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018 [https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

del modello familiare tradizionalmente affermatosi negli anni, tracciandone uno nuovo: il *dual earner-carer model*.

Questo modello si basa sulla parità di genere nella gestione delle cure familiari e del lavoro e di conseguenza in nuovi bisogni delle famiglie che riguardano la conciliazione e una maggiore offerta di servizi educativi.<sup>26</sup> Questa transizione ha portato ad un cambiamento strutturale della famiglia e a un generale indebolimento dei legami familiari. Tali criticità emergono dall'ultimo report sulla conciliazione tra lavoro e famiglia dell'ISTAT, nel quale viene chiarito sin da subito che oltre un terzo dei genitori occupati lamenta difficoltà a conciliare impegni domestici e lavorativi, meno di un terzo delle famiglie usufruisce dei servizi educativi, mentre il 38% ricorre all'aiuto di congiunti. I problemi aumentano nei casi in cui i figli sono più di uno e in età prescolare e per i lavoratori con le seguenti caratteristiche: indipendenti, occupati in attività qualificate, attivi nel commercio e nei servizi. Altro fattore importante riguarda l'orario, in quanto chi è impegnato full-time ha maggiori difficoltà rispetto a chi lavora part-time (37,6% contro 24,6%), ancora di più le madri e coloro che svolgono un'attività autonoma (più del doppio dei dipendenti: 43,2% contro 20,3%). Inoltre, sono 12 milioni 746 mila le persone tra i 18 e i 64 anni (34,6%) coinvolte nella cura e assistenza di figli under 15, malati,

---

<sup>26</sup> Naldini M., Gli insegnamenti dell'emergenza. Ripensare i tempi del lavoro e della cura, fuori e dentro la famiglia, Il Mulino 2021

anziani non autosufficienti. Più preoccupanti sono i dati che seguono: l'11,1% delle donne con almeno un figlio non ha mai lavorato per occuparsi della prole, contro una media europea del 3,7%, il 38,3% delle donne occupate tra i 18 e i 64 anni con figli under 15 sono state costrette a modificare le modalità e gli orari lavorativi per conciliare famiglia e lavoro, mentre la percentuale di padri con le stesse caratteristiche è dell'11,9%. Nella fascia di età compresa tra i 45 e i 64 anni, le donne hanno questo tipo di responsabilità in sei casi su dieci, tra le quali il 49,7% è occupato<sup>27</sup>. L'invecchiamento della popolazione, l'aumento dell'occupazione femminile e la trasformazione del modello familiare comporta la diffusione di nuovi bisogni di conciliazione tra lavoro e cura, connessi all'esigenza di trovare soluzioni innovative di accudimento e cura dei figli e/o dei genitori anziani non autosufficienti<sup>28</sup>

La crescita del tasso di occupazione femminile, il mutamento dei legami familiari e la redistribuzione dei carichi sulla componente maschile hanno ridotto le capacità di cura delle famiglie e di conseguenza hanno aumentato le richieste di servizi e "obbligato" sia la componente pubblica che quella privata a dare più attenzione al tema del work-life balance, spingendo anche le imprese a ripensare i loro modelli

---

<sup>27</sup> Istituto Nazionale di Statistica – ISTAT (2019). Conciliazione tra lavoro e famiglia anno 2018. Roma: ISTAT.

<https://www.istat.it/it/files/2019/11/Report-Conciliazione-lavoro-e-famiglia.pdf>

<sup>28</sup> Razetti F. e Maino F., "Attori e risorse, tra primo e secondo welfare", Giappichelli Editore, Torino 2019

organizzativi. La progressiva flessibilizzazione dei tempi e delle modalità di lavoro permette la ridefinizione delle pratiche gestionali e lavorative. La flessibilità lavorativa, raggiungibile con il lavoro agile, permette di sostenere i nuovi bisogni di lavoratori e lavoratrici dovuti ai cambiamenti socio-demografici a cui stiamo assistendo.<sup>29</sup>

### **1.2.3 L'emergenza climatica e l'importanza della sostenibilità**

I cambiamenti climatici sono una delle sfide più rilevanti su scala globale e provocano degli enormi impatti agli ecosistemi, alla salute ed al benessere umano, e alla biodiversità. Le attività umane emettono gas ad effetto serra, o climalteranti, che in pochi decenni hanno raggiunto livelli così elevati che possono sconvolgere l'intero pianeta in poco tempo<sup>30</sup>. L'importanza del tema era già emersa nel 1992 e ha portato alla firma a Rio de Janeiro della Convenzione delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, entrata in vigore nel 1994. Tale convenzione è l'accordo con cui la comunità ha acquisito consapevolezza dei cambiamenti climatici e ha preso

---

<sup>29</sup> Oliva L., Maino F., Barazzetta E., Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018

[https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

<sup>30</sup> Brownlee T., Camaioni C., Pellegrino P., Emergenza clima e qualità della vita nelle città, FrancoAngeli 2021

in considerazione l'aumento di temperatura del pianeta. Dopo aver osservato il riscaldamento globale si è deciso di intervenire per contrastare questo fenomeno cercando di diminuire la concentrazione atmosferica dei gas serra soprattutto nei paesi più industrializzati.<sup>31</sup> In anni recenti, tuttavia, parlando di cambiamenti climatici, sempre più frequentemente viene utilizzata una parola ancor più forte ed evocativa. È il termine crisi che indica “un punto o una situazione cruciale o decisiva che potrebbe portare a un punto di non ritorno”, e che dunque implica una “circostanza senza precedenti”, ed è pertanto quello più utilizzato di recente quando si parla di clima<sup>32</sup>. Il cambiamento climatico è la crisi del nostro tempo e sta accadendo ancor più rapidamente di quanto potessimo immaginare 50 anni fa. In questo contesto la sostenibilità ambientale assume un ruolo di primaria importanza e finisce per influenzare le diverse realtà aziendali.

Nel 1987 con Il rapporto Brundtland pubblicato dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED), si introduce per la prima volta il concetto di

---

<sup>31</sup><https://www.isprambiente.gov.it/it/attivita/cambiamenti-climatici/convenzione-quadro-sui-cambiamenti-climatici-e-protocollo-di-kyoto>

<sup>32</sup>Brownlee T., Camaioni C., Pellegrino P., Emergenza clima e qualità della vita nelle città, FrancoAngeli 2021

sviluppo sostenibile<sup>33</sup>. Il nome venne dato dalla coordinatrice Gro Harlem Brundtland, che era presidente del WCED e aveva commissionato il rapporto<sup>34</sup>.

La definizione di sviluppo sostenibile che viene data nel rapporto non si focalizza sull'ambiente in senso stretto ma mette in luce un grande principio etico: la responsabilità da parte delle generazioni d'oggi nei confronti delle generazioni future.

Vengono evidenziati due importanti aspetti dell'eco sostenibilità ovvero il mantenimento delle risorse e il mantenimento dell'equilibrio ambientale del nostro pianeta.

Negli studi in materia di responsabilità sociale d'impresa e sviluppo sostenibile è stato sviluppato il modello *The triple bottom line*<sup>35</sup> o modello delle “tre P” : *Planet, Profit, People*

---

<sup>33</sup> Report of the World Commission on Environment and Development, Our Common Future, United Nations, 1987

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

<sup>34</sup> Nel rapporto si riporta la seguente definizione: “Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”

<sup>35</sup> Elkington J., Cannibals with fork. The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business, Capstone Publishing, Oxford 1997 citato in Lombardi R., Sostenibilità ambientale e crescita economica. Verso una nuova economia, Maggioli Editore 2011



La sustainable corporation si ottiene quando le ragioni del profitto si conciliano con la tutela dell'ambiente e con il rispetto di tutti gli stakeholders all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

La dimensione *Profit* è riferita agli indicatori aziendali di redditività. Fa riferimento alla capacità dell'impresa di saper conquistare e mantenere una posizione competitiva adeguata. La dimensione *People* fa riferimento alla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori e dei consumatori. La dimensione *Planet* fa riferimento allo scopo di mantenere nel tempo le funzioni dell'ambiente che è fornitore di risorse, ricettore dei rifiuti e fonte diretta di utilità.<sup>36</sup>

In questo contesto si inserisce il fenomeno dello Smart Working, connesso a quello di sostenibilità. Infatti, come si è visto, l'azienda che trova equilibrio tra le tre dimensioni ha come obiettivo, tra gli altri, il miglioramento del benessere dei suoi dipendenti e la tutela ambientale e lo Smart Working potrebbe rappresentare una delle modalità con cui raggiungere tali obiettivi.

Lo smart working può essere una soluzione alla mobilità sostenibile contribuendo attivamente ai grandi obiettivi per un futuro sostenibile definiti dall' "Agenda 2030" delle Nazioni Unite, che prevede al Goal 11 tra gli altri impegni, quello di garantire

---

<sup>36</sup> Lombardi R., Sostenibilità ambientale e crescita economica. Verso una nuova economia, Maggioli Editore 2011

alla popolazione la riduzione dell'inquinamento e il miglioramento della qualità dell'aria.

L'obiettivo del Mobility Manager (figura obbligatoria ai sensi dell'art. 3 del DM 27/3/1998 per gli enti pubblici e per le aziende con più di 300 dipendenti) è proprio quello di fare proposte con lo scopo di ottimizzare gli spostamenti dei lavoratori in modo da ridurre l'inquinamento, l'utilizzo individuale del mezzo privato favorendo l'uso del trasporto pubblico o di alternative, come car pooling, car sharing, navette ecc. promuovendo, inoltre, misure organizzative per favorire il benessere dei dipendenti, come la flessibilità dell'orario e lo smart working.

Per le aziende che lavorano in smart working questo concetto potrebbe rappresentare uno dei punti su cui basare il proprio modello organizzativo.

L'utilizzo del lavoro agile infatti permette una riduzione delle emissioni di anidride carbonica e altri agenti inquinanti come conseguenza dalla diminuzione del traffico cittadino.

La sostenibilità ambientale dei territori rappresenta uno degli obiettivi della strategia smart working che risulta importante in quanto può costituire l'occasione per migliorare i processi produttivi e renderli più efficienti con una possibile riduzione dei costi e con un aumento della produttività e della sicurezza sul lavoro oltre alla possibilità di conciliare al meglio vita privata e vita lavorativa.

#### **1.2.4 Una questione generazionale**

Nel linguaggio comune si parla di generazione “quando si vuole indicare il fatto che l'essere nati in un determinato periodo e aver vissuto gli anni cruciali della formazione in un determinato clima culturale, caratterizzato da particolari eventi storici, lascia una traccia sui modi di sentire, pensare e agire degli individui”<sup>37</sup> Gli studiosi sono ormai concordi nel riconoscere nella popolazione attiva 4 generazioni: Baby Boomers, Generazione X, Millennials, Generazione Z. “Le differenti fonti possono utilizzare nomi con sfumature diverse e gli intervalli di età possono variare leggermente, ma gli elementi che le compongono sono piuttosto convergenti”<sup>38</sup>. Baby Boomers, Generation X, Generation Y e Generation Z sono generazioni differenti che sembrano caratterizzarsi per approcci e atteggiamenti diversi nei confronti dello smart working.

I **Baby Boomers** sono nati tra il 1945 e il 1964 con un'età compresa tra 55 e 74 anni. Sono chiamati così perché sono nati durante il boom di nascite registrate al termine della Seconda guerra mondiale.

I Baby Boomers sono molto presenti e importanti nel mondo del mercato del lavoro. Questa generazione non sembra molto aperta verso il lavoro agile, ma

---

<sup>37</sup> [https://www.treccani.it/enciclopedia/generazioni\\_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/generazioni_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/)

<sup>38</sup> Botteri T., Cremonesi G., *Millennial e oltre! Nuove generazioni e paradigmi manageriali*, FrancoAngeli Milano 2019

sceglie un approccio più tradizionale al lavoro<sup>39</sup>. Hanno maggiori difficoltà ad adattarsi ai cambiamenti tecnologici rispetto alle generazioni che sono nate con il digitale ma nonostante ciò sembra che grazie al lavoro agile è possibile migliorare la produttività e favorire la possibilità di nuovi business anche per i Baby Boomers.<sup>40</sup>

La **Generazione X** comprende le persone nate tra il 1965 e il 1979, con un'età compresa tra i 40-55 anni ed è la fascia di popolazione più occupata. Anche se non così confidenti con le nuove tecnologie come le successive generazioni, la Generazione X appare comunque propensa a lavorare in smart working. Ad oggi la Generazione X è la fascia di popolazione che domina il mercato del a livello occupazionale ma i dati sono destinati a rovesciarsi come conseguenza del ricambio generazionale e sarà la Generazione Y, conosciuta anche come Millennials, a

---

<sup>39</sup> Gianquitto M. e Battocchi M., Coworking e smart working. Nuove tendenze nel modo di lavorare, EPC Editore Roma 2018 citato in Oliva L., Maino F., Barazzetta E., Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018

[https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

<sup>40</sup> Oliva L., Maino F., Barazzetta E., Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018 [https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

prendere il suo posto diventando di fatto quella “dominante” nel mercato del lavoro.<sup>41</sup>

I **Millennials** sono persone di età compresa tra i 25 e 39 anni. Secondo i dati Istat a dicembre 2020, gli occupati tra i 25 e 34 anni erano circa il 17,6% dell’intera popolazione attiva<sup>42</sup>. Secondo un’indagine, condotta in 18 differenti Stati da PricewaterhouseCoopers insieme all’Università di Southern California e alla London Business School<sup>43</sup>, tra le priorità dei millennials c’è proprio l’equilibrio tra vita personale e professionale oltre che l’uso intelligente della tecnologia e la presenza di opportunità di crescita. Questi elementi sono tipizzanti dello smart working perciò possiamo affermare che è una generazione particolarmente predisposta al lavoro agile. I Millennials si trovano a loro agio con l’utilizzo della tecnologia e sono abituati ad essere continuamente stimolati da diversi flussi di

---

<sup>41</sup> Oliva L., Maino F., Barazzetta E., Smart worker e smart working places: lavorare oltre l’ufficio, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018 [https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

<sup>42</sup> Istat, Occupati e disoccupati Giugno 2021, rapporto del 30 Luglio 2021 [https://www.istat.it/it/files/2021/07/CS\\_Occupati-e-disoccupati\\_GIUGNO\\_2021.pdf](https://www.istat.it/it/files/2021/07/CS_Occupati-e-disoccupati_GIUGNO_2021.pdf)

<sup>43</sup> PWC, University of Southern California, London Business School, “PWC’s NextGen: A global generational study. Evolving talent strategy to match the new workforce reality”, PricewaterhouseCoopers2013 <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>

informazioni. È evidente che la flessibilità è un elemento alla quale i Millennials prestano molta attenzione.<sup>44</sup>

La **Generazione Z**, conosciuta anche come generazione Post-Millennials comprende persone nate tra il 1995 e il 2010 ed è da poco entrata a far parte del mercato del lavoro.

È una generazione abituata fin dall'infanzia ad utilizzare internet per questo risulta particolarmente portata ed esperta nel lavorare con strumenti digitali. Gli strumenti tradizionali di lavoro non funzionano per intercettare questi lavoratori.

Post-Millennials e Millennials sono nati e cresciuti negli anni dell'innovazione e dell'evoluzione digitale e sono stati da sempre abituati ad avere autonomia e flessibilità per questo danno per scontato un approccio più conciliante con la vita personale in grado di concedere flessibilità spazio-temporale<sup>45</sup>.

Alla luce di ciò lo smart working risulta particolarmente adatto per questa generazione.

---

<sup>44</sup> Oliva L., Maino F., Barazzetta E., Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018 [https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

<sup>45</sup> Gianquitto M. e Battocchi M., Coworking e smart working. Nuove tendenze nel modo di lavorare, EPC Editore Roma 2018 citato in Oliva L., Maino F., Barazzetta E., Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018 [https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

Nonostante questa fascia di popolazione ad oggi ricopra solo il 4,95% degli occupati sarà la generazione dominante nel mercato del lavoro.

Dunque possiamo affermare che le imprese che decideranno di applicare lo smart working saranno in grado di attrarre le nuove generazioni che entreranno nel mercato del lavoro con una maggiore possibilità, quindi, di attirare nuovi talenti a discapito di imprese che manterranno una rigida organizzazione del lavoro.

## **2. I PILASTRI DELLO SMART WORKING**

### **2.1 IL MODELLO DI RIFERIMENTO**

Secondo i risultati della ricerca dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, al termine della pandemia si prevede che saranno 4,38 milioni i lavoratori che opereranno almeno in parte da remoto. Tra questi 970 mila nelle microimprese, 700 mila nelle piccole/medio aziende, circa 2 milioni nelle grandi imprese e 680 mila nella Pubblica Amministrazione.

L' 89% delle grandi aziende manterrà o introdurrà lo Smart Working e aumenteranno sia i progetti strutturati sia quelli informali, il 62% delle Pubbliche Amministrazioni manterrà lo Smart Working con iniziative strutturate ma anche con incertezze sul futuro e solo il 35% delle PMI saranno interessate allo Smart Working con una prevalenza di progetti informali mentre un terzo di quelle che lo hanno sperimentato prevede di abbandonarlo.

I benefici riscontrati da lavoratori e aziende sono alla base della scelta di continuare ad adottare lo Smart Working.

E' necessario, pertanto, "costruire il futuro del lavoro sul vero Smart Working, che non è una misura emergenziale, ma uno strumento di modernizzazione che spinge a un ripensamento di processi e sistemi manageriali all'insegna della flessibilità e



della meritocrazia, proponendo ai lavoratori una maggiore autonomia e responsabilizzazione sui risultati”.<sup>46</sup>

Adottare lo Smart working implica un processo di cambiamento che riguarda tutta o gran parte dell’organizzazione e che modifica la cultura aziendale.

Cambiano le modalità di collaborare e quelle operative di lavorare e ciò richiede di sviluppare nuove competenze digitali ma anche nuove competenze manageriali. Le aziende nel valutare se e come adottare lo Smart working devono riflettere sull’opportunità di intraprendere un processo di Change management che deve garantire l’allineamento fra le dimensioni di mindset delle persone, la cultura organizzativa e l’organizzazione del lavoro.<sup>47</sup>

Affinché le imprese possano trarre i benefici derivanti dallo smart working occorre un’implementazione efficace dello stesso attraverso l’osservazione di diversi punti-chiave riassumibili con il modello delle tre “B” di Clapperton e Vanhoutte<sup>48</sup>. Il cambiamento deve essere fatto su tre livelli, le tre “B” appunto: Bricks, Bytes e Behaviours.

---

<sup>46</sup> <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>

<sup>47</sup> Riccò R., Porta S., Smart working, agili si diventa Basta porsi le giuste domande, Sviluppo&Organizzazione agosto/settembre 2017

<sup>48</sup> Clapperton G., Vanhoutte P., The Smarter Working Manifesto. When, where and how do you work best? , Sunmakers 2014

Con *Bricks* si fa riferimento alle caratteristiche fisiche del luogo di lavoro. Per massimizzare le performance dei lavoratori occorre che gli spazi di lavoro abbiano un layout coerente con le loro esigenze.

Con *Bytes* si fa riferimento alla tecnologia che deve essere usata sia per lavorare da remoto sia per collaborare e scambiarsi informazioni tra colleghi in modo da superare le complicazioni temporali e quelle legate alla presenza fisica.

Con *Behaviour* si fa riferimento ai comportamenti delle persone. È importante che i comportamenti siano orientati ad avere un rapporto di fiducia tra i manager e i dipendenti attraverso la responsabilizzazione delle persone.

## **2.2 LE TECNOLOGIE NECESSARIE**

Grazie alle tecnologie digitali è possibile lavorare in modi nuovi, esse rappresentano uno dei principali fattori per implementare in modo corretto una strategia di Smart working all'interno di un'azienda. Quest'ultima deve aver digitalizzato i processi e le aree aziendali, in modo tale che le informazioni siano prontamente disponibili. Il digitale consente di creare un “digital workplace”<sup>49</sup> ovvero uno spazio di lavoro ampliato e virtuale dove l'orario e il luogo di lavoro non influiscono sulla comunicazione la collaborazione e la socializzazione.

---

<sup>49</sup> Avveduto S. (a cura di), *Il Mondo Nuovo: la ricerca nell'anno della pandemia* Roma: CNR Edizioni 2021

[https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/attivita/editoria/GETA2020\\_finale.pdf](https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/attivita/editoria/GETA2020_finale.pdf)

Le tecnologie permettono alle persone di lavorare in modo flessibile sia all'esterno che all'interno delle sedi aziendali, ma quali sono, nella pratica, quelle che abilitano lo Smart Working? Esse possono essere raggruppate in quattro macro-categorie: Social Collaboration, Security, Mobility e Workspace Technology.<sup>50</sup>

### **2.2.1 Social collaboration**

Con il termine Social collaboration si fa riferimento a tutti gli strumenti che integrano e che sono a supporto dei flussi di comunicazione. Si tratta di tecnologie che consentono la condivisione di informazioni.

Facciamo riferimento, ad esempio, agli strumenti di messaggistica istantanea e web conference che creano nuove opportunità di relazione, collaborazione e condivisione della conoscenza.

L'uso corretto di queste tecnologie consente di comunicare, collaborare e interagire con colleghi, clienti e partner, tra persone che non sempre si trovano nello stesso luogo con la possibilità di prendere decisioni-chiave in modo tempestivo.

Si tratta di tools che riescono ad adattarsi ai cambiamenti dell'azienda, e che, attraverso Smart Device e Mobile App, sono in grado di raggiungere i collaboratori

---

<sup>50</sup> Gangai A., Smart Working: una questione di tecnologie!, Osservatori.net 08 Ottobre 2019  
[https://blog.osservatori.net/it\\_it/tecnologie-smart-working](https://blog.osservatori.net/it_it/tecnologie-smart-working)

virtualmente ovunque, permettendo loro di collaborare in funzione dei progetti da sviluppare e dei ruoli ricoperti.

Questi strumenti permettono ai lavoratori di interagire e di essere costantemente al centro della vita aziendale; gli utenti possono creare gruppi di discussione su argomenti specifici, comunicare tramite messaggistica istantanea e chiamate, organizzare meeting virtuali e invitare i colleghi alle riunioni, inoltre, per alcune piattaforme è possibile visualizzare lo stato dei colleghi in azienda o remoti così da risparmiare molto tempo, evitando chiamate non risposte, deviazioni su caselle vocali non necessari e rendendo più facile la gestione e il lavoro dei collaboratori.

Alcuni strumenti permettono anche l'archiviazione e la condivisione di file tra colleghi attraverso un sistema di privilegi, policy e controllo degli accessi. I dipendenti possono così scambiarsi cartelle e documenti per lavorare su progetti comuni garantendo la riservatezza delle informazioni.

### **2.2.2 Cyber security**

La Cybersecurity è l'insieme delle tecnologie impiegate da un'impresa al fine di proteggere le proprie risorse informatiche da eventuali attacchi digitali. Le minacce informatiche possono provenire da qualsiasi livello dell'organizzazione e il rischio che questa subisca un attacco informatico dei dati è sempre più in aumento per chi lavora in Smart Working.

Nei servizi di cyber security rientrano sia soluzioni più tradizionali come l'accesso tramite Virtual Private Network, sia le soluzioni di virtualizzazione basate sul Cloud. Prima di implementare un progetto di Smart Working, l'azienda deve assicurarsi che ci sia un canale sicuro per accedere da remoto. In quasi tutte le grandi aziende i dati vengono inviati e ricevuti in sicurezza e oggi, questa sicurezza, deve essere adottata anche dalle aziende di piccole dimensioni.

Oltre alla presenza di strumenti è importante formare le persone e renderle consapevoli dell'importanza di adottare comportamenti corretti.

L'azienda deve inserire nelle sessioni formative una parte dedicata alla sicurezza e deve fornire un'informativa sui rischi degli attacchi informatici in maniera periodica.

I principali attacchi informatici previsti da CISCO sono<sup>51</sup>:

- Phishing: pratica che ha l'obiettivo di sottrarre dati sensibili e che consiste nell'invio di e-mail fraudolente che assomigliano a e-mail provenienti da fonti affidabili;
- Ransomware: software dannoso che blocca l'accesso ai file o al sistema informatico fino a che non avviene il pagamento del riscatto.
- Malware: software che causa danni al computer e che riesce ad ottenere un accesso non autorizzato.

---

<sup>51</sup> [https://www.cisco.com/c/it\\_it/products/security/what-is-cybersecurity.html](https://www.cisco.com/c/it_it/products/security/what-is-cybersecurity.html)

- **Social Engineering:** è una tecnica utilizzata dagli hacker per persuadere l'utente a rivelare informazioni sensibili e può spesso essere associato a una delle minacce sopra.

Questi attacchi possono danneggiare l'azienda in termini di costi economici se avviene il furto di informazioni aziendali e di proprietà intellettuale e di costi normativi se l'azienda in seguito agli attacchi è soggetta a multe o sanzioni.

Oltre ai costi monetari, l'azienda potrebbe avere un danno alla sua reputazione che potrebbe far perdere la fiducia dei consumatori, con una conseguente perdita di clienti attuali e futuri.

### **2.2.3 Mobility**

Con il termine Mobility facciamo riferimento a dispositivi che, in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento e da qualunque luogo, permettono l'accesso ai servizi e agli strumenti professionali. Tali dispositivi liberano le persone dalla necessità di avere una postazione fissa per poter svolgere il proprio lavoro e possono essere utilizzati sia all'esterno della sede di lavoro sia all'interno. Stiamo parlando, quindi, di Notebook/PC portatili, Smartphone e Tablet.

I devices possono essere forniti dall'azienda stessa come da contratto, oppure l'azienda può introdurre policy di BYOD (Bring-Your-Own-Device) che prevedono,

con specifici accordi, la possibilità per i lavoratori di accedere ad alcune applicazioni aziendali utilizzando i propri device personali.<sup>52</sup>

Se il computer è di proprietà del datore di lavoro, ed è dato in dotazione al dipendente, sarà dotato di tutti quei componenti hardware e software come firewall fisici e virtuali, antivirus e gestionali aziendali. Saranno previste password di accesso e account di posta elettronica secondo le politiche di sicurezza adottate dal datore di lavoro. Il computer sarà preimpostato per avere accesso alla rete aziendale tramite la VPN come se il lavoratore fosse nella sua postazione di lavoro in azienda.

Se il computer è di proprietà del dipendente, ove presenti policy aziendali in tema di sicurezza, “questo strumento non può essere ritenuto “sicuro” (mancanza di white list relative a software installati, presenza di antivirus non ritenuti adeguati, mancanza di limitazioni all’accesso a internet, presenza di software/app che inviano dati all’esterno, assenza di accesso esclusivo al computer perché utilizzato da altri soggetti in famiglia, mancanza di un accesso sicuro alla casella di posta elettronica dell’ufficio, mancanza di un collegamento VPN standard)”.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup>A cura di D Valore e Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano, Da smart a blended working: Come sarà il futuro del lavoro HarperCollins 2021

<sup>53</sup> Onori A., Smart working e privacy. Gli speciali della circolare tributaria. Euroconference Editoria 2020

### **2.2.4 Workspace Technology**

Facciamo riferimento a quelle tecnologie che permettono di utilizzare gli ambienti fisici in modo più efficace e flessibile.

Tali strumenti agevolano la fruibilità degli spazi, supportano il lavoro in mobilità e migliorano la qualità della vita all'interno delle sedi dell'azienda.

Sono esempi di Workspace Technology la rete Wi-Fi, i sistemi di Telepresenze, i sistemi di Print Area centralizzati che permettono di operare su qualsiasi stampante inserendo le proprie credenziali per confermare la stampa da qualunque luogo ci si trovi, i sistemi di prenotazione online delle sale conferenze o videoconferenza, la presenza di calendari online che possono essere sincronizzati con più account o piattaforme. Parliamo di tutte quelle tecnologie che permettono di rendere l'ambiente di lavoro digitale.

Secondo i consulenti di Partners4Innovation un digital workplace per essere considerato tale deve possedere cinque caratteristiche<sup>54</sup>:

- *Semplicità d'uso.* Le modalità per utilizzare gli spazi comuni devono essere chiare e semplici.
- *Accessibilità universale.* I dati e le applicazioni di lavoro devono essere accessibili sia da notebook e desktop che da smartphone e tablet in modo fluido e trasparente per l'utente.

---

<sup>54</sup> Casali A., Digital workplace: cos'è, come crearlo e vantaggi in azienda, Digital4 13 luglio 2020  
<https://www.digital4.biz/whitepaper/>



- *Dimensione “sociale”*. Occorre prevedere spazi e applicazioni di social networking compresi anche social network aziendali, per abilitare una collaborazione in tempo reale.
- *Apertura* Applicazioni e dati non devono essere segregati all’interno di sistemi chiusi ma accessibili in modo semplice.
- *Intelligenza* La tecnologia implementata dovrà guidare l’utente passo a passo attraverso assistenti virtuali, demo e tutorial particolarmente intuitivi.

### **2.3 UN NUOVO AMBIENTE DI LAVORO**

“Fare Smart Working non vuol dire soltanto lavorare da remoto, ma anche ripensare gli spazi della sede per supportare al meglio i dipendenti”<sup>55</sup>. Per lavorare in modo veramente smart occorre, secondo l’Osservatorio smart working del Politecnico di Milano, un’evoluzione dell’ufficio tradizionale in Smart Office.

Per realizzare uno Smart Office bisogna ripensare la logica con cui vengono concepiti gli spazi di lavoro in funzione delle principali esigenze lavorative delle

---

<sup>55</sup> Gangai A., Smart Office: cosa vuol dire e come progettare uno spazio di lavoro smart, Osservatori.net, 11 Febbraio 2021

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-office-significato-come-progettarlo](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-office-significato-come-progettarlo)

persone. Ciò significa concepire nuovi ambienti con caratteristiche tali da favorire concentrazione, collaborazione, comunicazione e creatività.

Lo Smart Office supera i modelli di ufficio tradizionale che prevedono la postazione fissa assegnata o l'ufficio singolo attribuito per status favorendo i principi di personalizzazione e flessibilità.

### **2.3.1 L'evoluzione dell'ufficio**

Dalla sua nascita ad oggi, l'ufficio ha subito molteplici cambiamenti che possiamo distinguere in “4 ere”<sup>56</sup>

Negli anni Venti del Novecento inizia l'era 1.0 dell'ufficio con la nascita dei primi uffici moderni negli Stati Uniti. Questi spazi si affermano storicamente durante l'epoca fordista, pertanto inizialmente ne rispecchiano la logica di funzionamento. È esemplificativa, la presenza di un nastro trasportatore in alcuni uffici che scorreva tra le scrivanie per permettere il passaggio di materiale d'ufficio da un impiegato all'altro, con una logica analoga alla catena di montaggio.<sup>57</sup> Gli ambienti erano

---

<sup>56</sup> Oliva L., Maino F., Barazzetta E., Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018

[https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

<sup>57</sup> Tagliaro C., Prendersi cura del luogo di lavoro. Progettare, gestire e utilizzare lo spazio ufficio attraverso indicatori di prestazioni, Milano, FrancoAngeli 2019 citato in Oliva L., Maino F., Barazzetta E., Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018

[https://innova.srl/wpcontent/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wpcontent/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

ampi e ospitavano file di banchi predisposti in maniera da favorire il controllo dei dipendenti e del lavoro svolto così come voleva la regola fordista. Era il capo a supervisionare i lavori ed era l'unico ad avere un ufficio chiuso e isolato.

Dagli anni Sessanta la comunicazione inizia ad avere un ruolo determinante sia perché consente lo sviluppo del business sia perché permette lo scambio d'informazioni all'interno delle aziende. Gli ambienti all'interno degli uffici vengono trasformati per favorire le relazioni e il coinvolgimento umano dei dipendenti: vengono eliminati gli ambienti privati e vengono ridotti quelli confinati mentre le scrivanie iniziano ad essere disposte liberamente all'interno degli ambienti.

Gli anni Settanta e Ottanta possiamo collocarli all'interno dell'era 2.0 del lavoro d'ufficio. In questo periodo gli spazi vengono progettati per favorire l'incontro e lo scambio di informazioni attraverso la costituzione di ambienti di lavoro dove possono svolgersi assemblee informali, incontri casuali e lavori di gruppo. Nell'era 2.0 assistiamo alla comparsa del digitale e soprattutto alla mutazione della funzione dell'ufficio, "che diventa a tutti gli effetti luogo di produzione e generazione di idee e non più solo spazio a supporto del settore industriale con mere funzioni di gestione del cartaceo".<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Oliva L., Maino F., Barazzetta E., Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018  
[https://innova.srl/wpcontent/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wpcontent/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

L'era 3.0 inizia con gli anni Novanta che sono caratterizzati dal progresso tecnologico e una massiva diffusione di internet. In questa fase si assiste a un profondo cambiamento del modo di comunicare dell'azienda sia al suo interno sia verso l'esterno. Il lavoro inizia ad essere smaterializzato dall'ICT con la possibilità di renderlo mobile. Il remoto work diventa realtà anche se l'organizzazione degli uffici continua ad essere basata sul paradigma della gerarchia con la presenza di stanze separate.

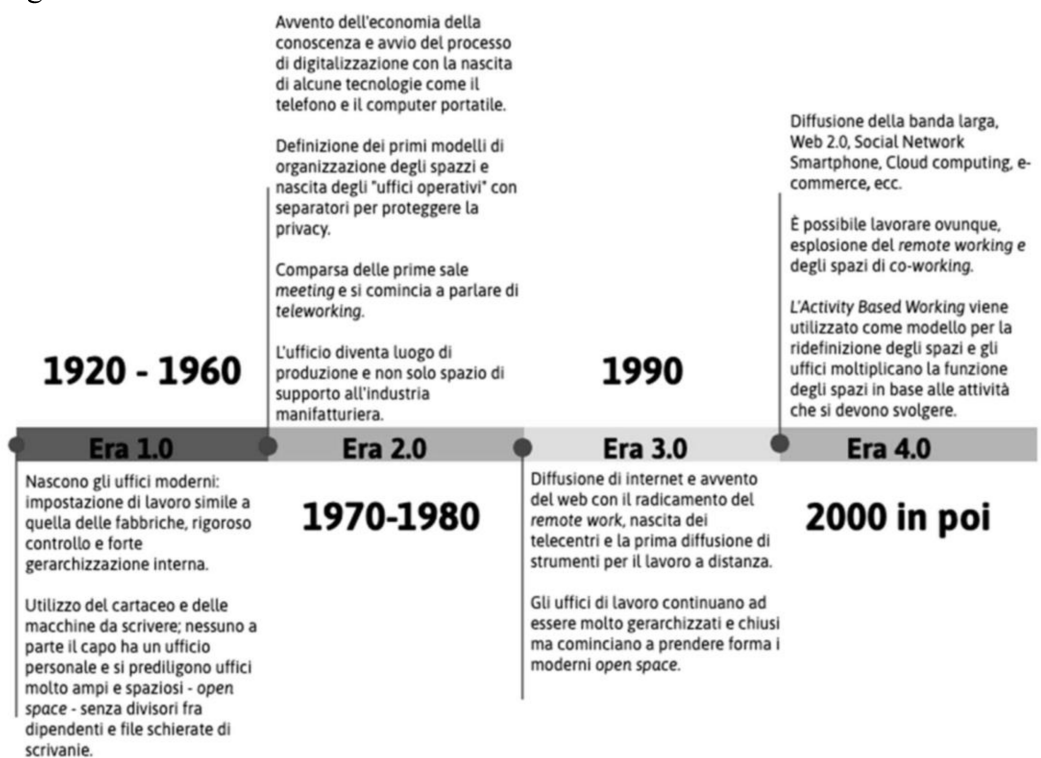
Negli anni 2000 si assiste alla diffusione casalinga di internet, alla piena digitalizzazione e all'esplosione dei Social Network che introducono la nuova era del Web. All'inizio del 2010 si assiste a una elevata diffusione a livello commerciale del cloud computing, una tecnologia abilitante e funzionale al lavoro da remoto.

Questi avanzamenti tecnologici sono alla base dello sviluppo di spazi di lavoro alternativi al tradizionale ufficio.

Inizia nel nuovo millennio l'era 4.0 dell'ufficio. In questi anni si assiste a una forte flessibilizzazione del lavoro e alla dematerializzazione e digitalizzazione delle componenti classiche dell'ufficio. Ci si basa su uno specifico approccio di progettazione degli spazi di lavoro che prende il nome di Activity Based Working.

I principali cambiamenti e i tratti salienti che hanno caratterizzato ogni era sono riportati in Figura 1.

Figura 1. Timeline dell'ufficio: dalla nascita alla sua trasformazione



Fonte: Oliva L., Maino F., Barazzetta E., Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018

### 2.3.2 Dall'one-desk-per-person all'Activity Based Working

Nonostante l'evoluzione dell'ufficio, osservata con la timeline nel precedente paragrafo, in molte imprese è ancora in uso il modello di ufficio classico con tre tipologie di spazi principali: uffici chiusi per i manager, postazioni in open space

per lo staff e sala riunioni per fare incontri in genere pianificati. Questo modello, che prevede delle postazioni fisse in uno spazio aperto e condiviso con gli altri, crea delle inefficienze nell'utilizzo dello spazio e la contemporaneità nello svolgimento di attività differenti nello stesso ambiente può generare effetti negativi quali rumore, mancanza di privacy e impossibilità di concentrarsi. Per rispondere alle esigenze dei diversi lavoratori occorre progettare gli spazi in modo da facilitare il compimento delle diverse attività che le persone svolgono nella giornata lavorativa. “Si deve passare da un modello basato sulla postazione assegnata a un modello basato sulle attività da svolgere, l'Activity Based Working”.<sup>59</sup>

L'Activity Based Working (ABW) pensa all'ambiente di lavoro come uno spazio funzionale alle attività lavorative e alle esigenze delle persone, l'idea della postazione individuale è rimpiazzata dalla presenza di una moltitudine di spazi condivisi e diversificati.

L'Activity Based Working prevede la presenza di 4 spazi differenti sulla base di quelle che sono le necessità delle persone. In base all'attività che un lavoratore svolge in un determinato momento avrà delle esigenze specifiche, per questo si devono prevedere degli ambienti di lavoro che siano adatti a rispondere a tali

---

<sup>59</sup> Brusamolino L., *Lo smart working comincia dall'ufficio: gli sazi di lavoro nel modello ibrido*. FrancoAngeli Editore 2021

esigenze. Ogni spazio previsto nel modello risponde a una specifica necessità: concentrazione, collaborazione, contemplazione e comunicazione.<sup>60</sup>

### **2.3.3 Le 4 C dell' Activity Based Working**

Lo spazio per la concentrazione è rappresentato da luoghi silenziosi e attenti alla privacy previsti per supportare le persone che svolgono un'attività di lavoro individuale che prevede un'elevata attenzione.

La principale fonte di distrazione per i lavoratori sono i colleghi che in quel momento stanno svolgendo la propria attività lavorativa.

Se consideriamo i differenti tipi di ambienti di lavoro dove un individuo può svolgere le proprie attività, secondo Myerson e Bichard, risulta, che l'unico luogo che viene percepito ad elevata concentrazione è la casa,<sup>61</sup> tuttavia questa affermazione non tiene conto di situazioni in cui i lavoratori sono genitori che hanno a casa figli piccoli.

---

<sup>60</sup> Clapperton G., Vanhoutte P., The Smarter Working Manifesto. When, where and how do you work best? , Sunmakers 2014

<sup>61</sup> Myerson, J., Bichard, J.A. New Demographics New Workspace. Office Design for the Changing Workforce. United Kingdom: Routledge 2016 citato in Oliva L., Maino F., Barazzetta E., Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018

[https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

Le persone che richiedono tranquillità e privacy durante lo svolgimento di determinate attività non dovrebbero essere obbligate ad abbandonare l'ufficio e portare a casa il lavoro. Per questo le organizzazioni dovrebbero fornire ai lavoratori spazi adeguati a svolgere questo tipo di attività.

Esistono diverse opzioni per creare queste aree, come stanze separate, cabine speciali o zone designate dell'ufficio principale, protette da altre aree.

Gli spazi di concentrazione dovrebbero possedere diversi tipi di mobili e postazioni regolabili per consentire una vasta gamma di posizioni di lavoro.

La luce naturale è sempre preferibile, le finestre permettono di connettere le persone al mondo esterno.

Le zone di concentrazione dovrebbero essere separate dal rumore e dalla distrazione dell'ufficio generale e quindi collocarsi lontane da strutture rumorose, come macchinette del caffè, sale stampe o spazi sociali.<sup>62</sup>

Lo *spazio per la collaborazione* fa riferimento alla presenza di aree adatte alle presentazioni, alle riunioni e alle discussioni di gruppo. Questi spazi devono essere possibilmente ampi in quanto devono accogliere diverse persone e dovrebbero essere forniti di materiali che possano facilitare la collaborazione come ad esempio

---

<sup>62</sup> Brusamolino L., *Lo smart working comincia dall'ufficio: gli spazi di lavoro nel modello ibrido*. FrancoAngeli Editore 2021



ampie scrivanie, lavagne per scrivere, apparecchiature digitali per la video-proiezione e tutto ciò che favorisce la collaborazione del team.

Inoltre, gli spazi per la collaborazione dovrebbero essere facilmente riconfigurabili in base all'attività che si deve svolgere.<sup>63</sup>

È importante mescolare aree meeting formali con ambienti più informali, che facilitano le interazioni estemporanee. Di seguito alcuni esempi di spazi per la collaborazione:<sup>64</sup>

- *Meeting Room*: sala chiusa e attrezzata per riunioni pianificate e videoconferenze in cui è previsto solitamente l'obbligo di prenotazione.
- *Informal meeting*: zona aperta di supporto per riunioni estemporanee e conversazioni informali. Può essere un punto di aggregazione per i team o una zona dove accogliere clienti. Non è un'area prenotabile
- *Stand-up Meeting*: spazio dedicato a riunioni veloci in piedi, la scarsa comodità aiuta ad andare dritti al punto ed evitare perdite di tempo.

---

<sup>63</sup> Myerson, J., Bichard, J.A. *New Demographics New Workspace. Office Design for the Changing Workforce*. United Kingdom: Routledge 2016 citato in Oliva L., Maino F., Barazzetta E., *Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018*

[https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

<sup>64</sup> Brusamolino L., *Lo smart working comincia dall'ufficio: gli sazi di lavoro nel modello ibrido*. FrancoAngeli Editore 2021

- *Project Room*: sala chiusa adatta al lavoro di collaborazione di un team di progetto. È dotata di schermi per la condivisione, lavagne e strumenti multimediali e spesso è provvista di arredi mobili. Viene utilizzata per lavori di progetto che possono durare giorni, settimane o mesi. È previsto l'obbligo di prenotazione.

Lo *spazio per la contemplazione* fa riferimento ai luoghi che sono dedicati ai momenti di pausa dal lavoro. Quest'area permettere al lavoratore di prendersi un momento di svago prima e dopo lo svolgimento di un compito impegnativo.

Non facciamo riferimento a uno spazio lavorativo ma avere un'area relax per i dipendenti è importante per permettere loro la possibilità di prendersi un momento per smettere di pensare al lavoro e ricaricare le energie.<sup>65</sup>

Gli *spazi per la comunicazione* devono prevedere luoghi in cui è possibile comunicare in modo efficiente sia se si lavora in presenza sia se si lavora da remoto. Tali spazi devono garantire privacy e riservatezza attraverso l'isolamento acustico. Questi luoghi possono prevedere un layout diversificato degli spazi con postazioni chiuse o open space. Gli spazi devono essere progettati in modo tale da favorire la

---

<sup>65</sup> Oliva L., Maino F., Barazzetta E., Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018  
[https://innova.srl/wpcontent/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wpcontent/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

trasmissione delle informazioni. Di seguito alcuni esempi di spazi per la comunicazione<sup>66</sup>:

- *Phone/Virtual Booth*: cabina chiusa dedicata a chiamate telefoniche o videocall, completamente isolata a livello acustico e che garantisce un'elevata privacy. Può essere dotata di uno schermo per videocall.
- *Face to face*: salottino dedicato a riunioni one-to-one. Può essere chiuso o semichiuso. Lo spazio è adatto per incontri di massimo 2 o 3 persone.

## **2.4 CULTURA ORGANIZZATIVA E NUOVE COMPETENZE**

Affinché lo smart working produca gli effetti desiderati è necessario un cambiamento di cultura che non deve essere più focalizzata sul rispetto di regole e procedure che definiscono i metodi di lavoro e sul semplice rispetto dell'orario ma deve essere basata sulla flessibilità e sul raggiungimento degli obiettivi.

I capi dovranno essere in grado di motivare i propri collaboratori; questi dovranno aiutare i lavoratori a sviluppare un'autonomia lavorativa che permetta loro di raggiungere gli obiettivi in libertà. Le parole-chiave saranno responsabilità, condivisione e ascolto. "I capi dovranno imparare a delegare per obiettivi, valutare

---

<sup>66</sup> Brusamolino L., *Lo smart working comincia dall'ufficio: gli spazi di lavoro nel modello ibrido*. FrancoAngeli Editore 2021

i risultati e non controllare i comportamenti, organizzare il lavoro dei propri collaboratori in modo che sia chiaro cosa è possibile svolgere a distanza e cosa invece richiede presenza”.<sup>67</sup>

L'introduzione dello Smart Working richiede ai Manager di passare da una logica di Activity Management a una di Result Management.

L'Activity Management è un approccio di gestione delle persone che si basa sulla definizione e sul controllo delle modalità di lavoro, mentre il Results Management prevede la responsabilizzazione dei collaboratori attraverso l'assegnazione di obiettivi misurabili e una maggiore autonomia nell'organizzazione delle proprie attività lavorative.<sup>68</sup>

#### **2.4.1 Results Driven Organization**

In una Results Driven Organization i modelli organizzativi adottati si basano su modalità di lavoro, stili manageriali e comportamenti che sono orientati ad una maggiore autonomia, flessibilità, ma anche responsabilità sui risultati.

---

<sup>67</sup> Imperatori B., Si fa presto a dire Smart! È un tema di (ri)organizzazione del lavoro, Il Sole24 Ore, 10 giugno 2020

<sup>68</sup> Madini E., Oltre lo Smart Working: come creare una results driven organization, Digital4, 22 novembre 2017 <https://www.digital4.biz/hr/hr-transformation/oltre-lo-smart-working-come-creare-una-results-driven-organization/>

Per realizzare una Results Driven Organization è importante lavorare su 4 ambiti<sup>69</sup>:

- *Value and Performance Transparency*: facciamo riferimento alla necessità di condividere e informare in modo trasparente i soggetti coinvolti sulla strategia, i valori, gli obiettivi e le performance dell'azienda. I Manager, devono prevedere degli allineamenti periodici sull'andamento del team, devono promuovere il team building e la fiducia reciproca, nonché fare chiarezza sul contributo che ciascun collaboratore porta al raggiungimento dei risultati.
- *Accountability*, facciamo riferimento alla cultura della misura delle performance. Questo deve avvenire sia a livello di team sia a livello individuale attraverso la responsabilizzazione sui risultati. Ogni manager deve essere in grado di definire un insieme di indicatori chiave e criteri che gli consenta di monitorare e valutare l'attività lavorativa in modo da definire eventuali azioni migliorative. Tali indicatori e criteri dovranno poi essere condivisi con le persone coinvolte.
- *Priority Setting*, facciamo riferimento alla necessità di tenere allineate le esigenze del business con le priorità e gli obiettivi del singolo individuo. È importante quindi chiarire e condividere con le persone quali sono i comportamenti e i contributi che ci si aspetta da ciascuno di loro.

---

<sup>69</sup> Madini E., Oltre lo Smart Working: come creare una results driven organization, Digital4, 22 novembre 2017 <https://www.digital4.biz/hr/hr-transformation/oltre-lo-smart-working-come-creare-una-results-driven-organization/>

- *Continuous feedback*, facciamo riferimento alla necessità di dare continui feedback alle persone per tenerle costantemente allineate rispetto a obiettivi e comportamenti. Occorre discutere con le persone sul contributo che queste danno rispetto alle priorità assegnate. L'obiettivo di tale attività è quello di fornire consigli su come migliorare attraverso la definizione di nuove priorità o con l'adeguazione di quelle già assegnate.

Una cultura basata sui risultati orienta i comportamenti al raggiungimento ed eventualmente al superamento degli obiettivi. I dipendenti hanno i loro obiettivi individuali, che si adattano agli obiettivi del loro team, che contribuiscono agli obiettivi e ai valori generali dell'azienda.

Le organizzazioni dovrebbero passare dalla supervisione diretta a modelli basati sul controllo dei risultati, in modo da offrire alle persone maggiore libertà nella gestione degli spazi e di tempi di lavoro. In questi modelli si dovrebbero adottare delle tecniche manageriali specifiche come il Management by Objectives.

#### **2.4.2 Management by Objectives**

Nel Management by objectives i manager dovranno stilare liste di obiettivi e programmare quali attività sono previste per conseguirli. Successivamente dovranno stabilire un ordine di priorità, pianificare il tempo medio che ciascun

lavoratore potrebbe dedicare a ciascun obiettivo, e infine misurare le performance di processo attraverso i Key Performance Indicators (KPI). Gli indicatori che vengono usati per valutare l'attività svolta possono essere classificati in 3 categorie<sup>70</sup>:

- *Attività standardizzabili e prevedibili.* Il risultato di queste attività può essere determinato in modo concreto e oggettivo come ad esempio KPI che misurano il numero di documenti prodotti o di richieste gestite oppure il tempo di realizzazione di report.
- *Attività progettuali e discontinue* fa riferimento a indicatori che misurano il rispetto di scadenze intermedie o la puntualità nella consegna dei progetti.
- *Benefici e/o criticità sulle relazioni,* sono indicatori che permettono di valutare la capacità di risposta a richieste non preventivate e di gestione delle urgenze.

I manager possono utilizzare questi indicatori per ideare uno schema di valutazione specifico per le attività svolte dal proprio team e che può condividere con esso in modo da coinvolgere e responsabilizzare i collaboratori rispetto ai risultati. Questo tipo di pianificazione permette di introdurre feedback e prevedere dei premi relativi alla produttività, permette di condividere informazioni e documenti e quindi

---

<sup>70</sup> Gangai A. Come gestire lo Smart Working: ruolo dei manager e sistemi di monitoraggio. Osservatori.net 28 gennaio 2021 [https://blog.osservatori.net/it\\_it/gestione-smart-working](https://blog.osservatori.net/it_it/gestione-smart-working)

garantisce la partecipazione di ogni componente del team.<sup>71</sup> Nel Management by Objectives, gli obiettivi che vengono assegnati devono possedere alcune caratteristiche, così da renderli “SMART”.<sup>72</sup>

Sulla base di questo il top manager dovrà pertanto assolvere dei compiti fondamentali che possono essere così classificati<sup>73</sup>:

- *Compito di Definire*: ovvero il compito di identificare e comunicare in modo chiaro le prestazioni da raggiungere. In questo modo ogni dipendente può comprendere quali sino i suoi compiti e le sue responsabilità. Per fare questo il manager deve definire chiaramente quali siano i KPI da controllare così che anche il personale possa porre la propria attenzione sugli aspetti più importanti;

---

<sup>71</sup> Carbonara N., Pellegrino R. Lo Smart working. Da pratica sperimentale a nuova normalità. FrancoAngeli 2021

<sup>72</sup> Con SMART si intendono obiettivi: 1) Specific: gli obiettivi assegnati devono essere specifici, chiari e ben definiti; 2) Measurable: un obiettivo misurabile permette di conoscere in tempo reale in che misura ogni individuo sta raggiungendo l'obiettivo pianificato. Non è detto che un obiettivo sia sempre facile da quantificare e quindi da misurare; 3) Achievable: un obiettivo deve essere realizzabile in base alle risorse, le capacità e le competenze che si hanno a disposizione. L'obiettivo deve essere stimolante, ma non estremamente difficile da realizzare poiché, si rischierebbe una riduzione della motivazione; 4) Realistic: l'obiettivo deve essere realistico; 5) Time based: l'obiettivo deve essere legato ad una scadenza, e deve prevedere tutta una serie di step di verifica intermedi.

<sup>73</sup> Carbonara N., Pellegrino R. Lo Smart working. Da pratica sperimentale a nuova normalità. FrancoAngeli 2021



- *Compito di Facilitare*: ovvero il compito di fornire tutte le risorse necessarie per il personale affinché questo possa raggiungere gli obiettivi stabiliti nei tempi stabiliti e che al contempo permetta loro di superare eventuali problemi;
- *Compito di Incoraggiare*: fa riferimento al compito di stimolare i dipendenti attraverso adeguate ed equilibrate ricompense tra il personale con l'obiettivo di far raggiungere i risultati desiderati.

Il concetto di autonomia e quello di fiducia sono strettamente collegati. Passare da un sistema basato sul controllo delle modalità di lavoro ad un sistema basato su responsabilità e autonomia prevede, alla base, un rapporto tra azienda e dipendente che si basa sulla fiducia. La non presenza fisica del lavoratore in ufficio e l'impossibilità di controllo visivo è un incentivo ad affidarsi alla sua professionalità e coscienziosità nel portare a termine compiti e mansioni. Affinché possa essere applicato lo Smart Working occorre la presenza di un rapporto di fiducia tra dipendente e responsabile e ciò che conta, infatti, non è il dove, come e quando, ma i risultati raggiunti dal dipendente.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> Carbonara N., Pellegrino R. Lo Smart working. Da pratica sperimentale a nuova normalità. FrancoAngeli 2021

### **2.4.3 Le competenze manageriali che supportano lo Smart Working**

In un contesto di smart working anche i manager devono adottare stili manageriali più flessibili e plasmati in base alle esigenze dell'organizzazione e delle persone. Solo in questo modo è possibile ottenere benefici sostenibili nel tempo sia in termini di produttività sia in termini di soddisfazione dei lavoratori.

Nella gestione del lavoro agile e nel controllo dei dipendenti è possibile prendere in considerazione quattro competenze che la leadership dovrebbe avere per gestire al meglio lo Smart Working<sup>75</sup>:

- *Sense of Community*: capacità di sviluppare un senso di appartenenza e fiducia tra le persone in modo da supportare e promuovere i comportamenti collaborativi. In contesti di smart working è importante creare presupposti di conoscenza e fiducia, anche in modo trasversale ai team e alle funzioni organizzative, in modo da facilitare il coordinamento, la collaborazione e le relazioni tra le persone;
- *Empowerment*: capacità di spingere le persone verso obiettivi personali e aziendali in modo condiviso e partecipato con un forte orientamento al raggiungimento di risultati e di crescita professionale. I manager hanno paura di perdere il controllo sulle persone per questo devono imparare a

---

<sup>75</sup> A cura di Valore D e Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano, Da smart a blended working: Come sarà il futuro del lavoro, HarperCollins 2021

responsabilizzarle attraverso la diffusione di una cultura basata su deleghe, autonomia e valutazione per obiettivi.

- *Flexibility*: capacità di promuovere e gestire le attività lavorative in modo flessibile e adattivo per bilanciare esigenze personali e aziendali a sostegno del worklife balance. Il manager deve sviluppare l'attitudine alla gestione e promozione della flessibilità, deve dare il buon esempio in prima persona bilanciando in modo opportuno le esigenze di business con quelle dei collaboratori. Il leader adatta sé stesso alle peculiarità del singolo collaboratore, del gruppo, dell'ambiente con l'obiettivo di influenzarne e guidarne l'azione.
- *Virtuality*: capacità di bilanciare i modi di interazione in modo efficace scegliendoli di volta in volta rispetto alle attività e agli obiettivi con lo scopo di coniugare incontri in presenza e virtuali. Lo smart working permette di avere una scelta più ampia degli strumenti e dei canali di comunicazione. I capi devono guidare questa scelta in modo coerente dando la possibilità ai collaboratori di organizzarsi in base alle proprie esigenze, devono integrare la dimensione virtuale con quella face-to-face delle relazioni.

### **3. I VANTAGGI E LE CRITICITÀ DELLO SMART WORKING**

Ricorrere a modalità di lavoro agile presenta dei vantaggi sia per le persone che sono coinvolte nel progetto sia per il resto della società, ma come per le altre modalità di lavoro le criticità non mancano.

Per quanto riguarda i vantaggi derivanti dall'implementazione dello smart working questi verranno esaminati attraverso la divisione in tre macro-categorie: i vantaggi per i lavoratori, i vantaggi per l'azienda e i vantaggi sociali.

Sotto il profilo delle criticità ci sono due principali aspetti che vengono presi in considerazione: gli effetti che questo potrebbe avere sui lavoratori e l'adeguatezza dei territori ad accogliere gli smart worker.

#### **3.1 I VANTAGGI DELL' ADOZIONE DELLO SMART WORKING**

##### ***3.1.1 I vantaggi sociali***

Con riferimento allo Smart working in questa tesi vengono definiti vantaggi sociali quelli che apportano beneficio all'intera comunità e non solo alle parti direttamente interessate.

Il primo vantaggio è quello nei confronti dell'**ambiente**. Come detto nel capitolo 1 la crisi climatica che stiamo vivendo è una delle leve che spinge le imprese ad adottare il lavoro agile.

Una ricerca condotta con il progetto ENEA “Smart Working x Smart Cities”<sup>76</sup> ha studiato i riflessi degli impatti ambientali a seguito dell’introduzione di iniziative di telelavoro e di lavoro agile.

La ricerca svolta dal 2015 al 2018 ha valutato l’ammontare delle emissioni evitate in seguito alla riduzione del pendolarismo lavorativo dovuta allo svolgimento del lavoro da remoto e ha stimato che sono state emesse circa 8 mila tonnellate di CO2 in meno che equivalgono in termini di alberi all’assorbimento di 500 ettari di bosco per ogni anno della ricerca.

Le percorrenze complessive evitate stimate sono state circa 46 milioni di km con un risparmio d’acquisto di carburante di 4 milioni di euro. Per quanto riguarda ossidi di azoto e PM10 (particelle atmosferiche solide e liquide sospese in aria), le tonnellate evitate sono state, rispettivamente 17,9 e 1,75.

È stato stimato che il ricorso alle modalità di lavoro flessibile nei 4 anni di ricerca ha evitato complessivamente l’emissione di agenti inquinanti in misura pari al consumo di energia elettrica in un anno di 27.908 famiglie italiane composte da 3-4 persone.

---

<sup>76</sup> Penna M., Felici B., Roberto R., Rao M., Zini A. Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell’ambiente Primi risultati dell’indagine nazionale su lavoro agile e telelavoro nel settore pubblico, ENEA 2020 [https://iris.enea.it/retrieve/handle/20.500.12079/55813/8466/Smart\\_Working\\_nella\\_PA.pdf](https://iris.enea.it/retrieve/handle/20.500.12079/55813/8466/Smart_Working_nella_PA.pdf)

Ricorrere al lavoro agile permette anche il decongestionamento del traffico con una conseguente riduzione dell'inquinamento acustico e del consumo del suolo stradale.

Un secondo aspetto positivo è che lo Smart working permette **l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità.**

Un vantaggio dello smart working che solitamente non viene preso in considerazione è quello di ridurre il divario tra persone che hanno disabilità con quelle che non ne sono soggette. Le persone che presentano problemi di natura fisica vanno incontro a diversi ostacoli nell'effettuare quotidianamente i trasferimenti casa-lavoro e possono beneficiare di questa impostazione e di tutti gli strumenti migliorativi che deriveranno dall'adozione del lavoro da remoto.<sup>77</sup>

Quando parliamo di persone in età lavorativa che hanno delle disabilità facciamo riferimento oltre alla disabilità fisica, intellettuale e alle malattie psichiche, anche alle malattie croniche. Queste persone generalmente hanno un contratto di telelavoro ma questo potrebbe aumentare l'emarginazione socio-lavorativa in quanto si ritrovano confinate in modo prolungato a casa rischiando il peggioramento delle condizioni di salute e l'impoverimento delle relazioni.

Lo Smart Working invece grazie alla valorizzazione del lavoro per obiettivi, la riduzione della rilevanza di elementi tradizionali come l'orario di lavoro e la sede

---

<sup>77</sup> Centro Studi Castelli, Smart working analisi e prospettive, RATIO SOLUZIONI 4 maggio 2021  
<https://www.ratio.it/ebooks>

(che a differenza del telelavoro non deve coincidere necessariamente con la propria abitazione) e grazie all’ausilio di strumenti informatici, permette di sfruttare al massimo la capacità produttiva individuale soprattutto delle persone con disabilità<sup>78</sup>.

L’ultimo vantaggio sociale che possiamo associare allo Smart working è la possibilità di **eliminare il gender gap**.

Secondo un’analisi del 2021 presentata alla Commissione Lavoro della Camera da Variazioni<sup>79</sup>, società di consulenza specializzata in innovazione organizzativa e smart working, l’adozione del lavoro agile può favorire la condivisione del lavoro di cura tra donne e uomini e può equilibrare la retribuzione per le donne in quanto ciò che conta non è il tempo passato in azienda ma il risultato<sup>80</sup>. Lo smart working applicato in fase emergenziale dimostra il fatto che quantità non vuol dire qualità. “Lavorando in smart working alcune prassi che finora hanno favorito soprattutto gli uomini, ovvero la permanenza in azienda, la fedeltà al capo, non contano più: conta

---

<sup>78</sup> Palma A., Smart working e co-working le nuove frontiere per l’inclusione lavorativa delle persone con disabilità. <https://www.dottrinalavoro.it/wp-content/uploads/2017/06/Smart-Working-e-co-Working-le-nuove-frontiere-della-disabilit%C3%A0.pdf>

<sup>79</sup><https://variazioni.info/2021/05/27/smart-working-come-strumento-prezioso-per-abbattere-il-gender-pay-gap/>

<sup>80</sup> Uccello S., Il lavoro agile taglia il gender gap (ma con la crisi la parità è al ribasso), Il Sole 24 Ore 27 giugno 2021

invece il risultato”<sup>81</sup>. Il lavoro agile fa emergere capacità legate al raggiungimento degli obiettivi e alla gestione del tempo attraverso la pianificazione delle priorità. Esso può quindi sostenere lo sviluppo di una cultura meritocratica.

Per quanto riguarda l’employability femminile, il lavoro agile agevola la permanenza nel mercato del lavoro e ciò ha un impatto importante sui percorsi di carriera delle donne. Riducendosi la difficoltà di conciliazione vita-lavoro si riduce l’abbandono dell’occupazione e si rafforza le competenze digitali e manageriali funzionali a restare sul mercato del lavoro.<sup>82</sup>

### **3.1.2 I vantaggi per i lavoratori**

Tra i diversi vantaggi che possiamo individuare per i lavoratori un primo fa riferimento alla *riduzione dei tempi e dei costi di trasferimento* casa-lavoro. Il tempo sembra essere percepito soprattutto come tempo liberato, data la riduzione dei tempi di spostamento casa-lavoro-casa, che “dischiude prospettive inattese, per sviluppare relazioni sociali, per dare più spazio all’affettività, per la cura di sé, o

---

<sup>81</sup> Uccello S., Il lavoro agile taglia il gender gap (ma con la crisi la parità è al ribasso), Il Sole 24 Ore 27 giugno 2021

<sup>82</sup> Meta F., Smart working strumento prezioso per abbattere il gender pay gap, CorriereComunicazioni 28 maggio 2021 <https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/smart-working/smart-working-strumento-prezioso-per-abbattere-il-gender-pay-gap/>



per il tempo libero”.<sup>83</sup> Una minore perdita di tempo per gli spostamenti significa più tempo da dedicare alle attività lavorative e, spesso, anche un minore livello di stress e fatica fisica. Attraverso una survey realizzata da Variazioni <sup>84</sup>dopo il lockdown, “una giornata in smart working fa risparmiare al lavoratore in media 74 minuti di tempo per recarsi in ufficio, l’equivalente di 7 giorni di attività all’anno, con un risparmio di spese pari a 17 euro al giorno. Ipotizzando 9 giorni di smart working al mese, il risparmio annuo supera i 1.800 euro”<sup>85</sup>.

Oltre alla riduzione dei costi di trasferimento lo smart working può costituire per il lavoratore una *seconda forma di risparmio* che consiste nella possibilità di vivere in zone meno care con più alta qualità di vita e la riduzione dei costi per il pranzo<sup>86</sup>. Un altro vantaggio dello smart working è quello di facilitare il *work life balance*. Lo smart working contribuisce ad agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, attraverso una maggiore agilità e autogestione delle persone. Le organizzazioni che hanno adottato il lavoro agile e che hanno misurato questo

---

<sup>83</sup> [https://iris.enea.it/retrieve/handle/20.500.12079/55813/8466/Smart\\_Working\\_nella\\_PA.pdf](https://iris.enea.it/retrieve/handle/20.500.12079/55813/8466/Smart_Working_nella_PA.pdf)

<sup>84</sup> Barbieri F., Smart working, quanto risparmiano davvero aziende e lavoratori?, Il Sole24Ore 1 ottobre 2020

<sup>85</sup> Barbieri F., Smart working, quanto risparmiano davvero aziende e lavoratori?, Il Sole24Ore 1 ottobre 2020

<sup>86</sup> Calabria A., Grossi P., Schioppo F., Smart working e sviluppo sostenibile dei territori, VII Convegno Nazionale dell’Associazione Italiana per gli Studi sulla Qualità della Vita AIQUAV 2020/21

<http://www.aiquav.it/images/download/firenze2021/Bozzacontributibrevi20aprile2021#page=43>

fenomeno hanno riscontrato un miglioramento nel bilanciamento tra la vita lavorativa e la vita privata per almeno l'80% dei dipendenti.<sup>87</sup> Per le strutture familiari tradizionali il lavoro agile si configura come modello di conciliazione vita-lavoro, che può incidere in maniera positiva anche sul sistema delle relazioni familiari con una più equa redistribuzione dei carichi tra uomo e donna.

Secondo l'Osservatorio Smart Working, inoltre, gli Smart Worker sono più soddisfatti rispetto alla media dei lavoratori della capacità di gestire la vita professionale e privata: “il 35% è molto soddisfatto di come riesce a organizzare il proprio tempo (rispetto al 15% di media) e il 29% riesce sempre a conciliare le esigenze personali e professionali (rispetto al 15% di media), anche in questo caso con un maggiore beneficio per le donne rispetto agli uomini.”<sup>88</sup>

A favore dei dipendenti è stata osservata anche la *riduzione* delle situazioni per le quali si devono chiedere *permessi* o prendere ferie per seguire questioni familiari o personali di primaria importanza.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Barbieri F., Smart working, quanto risparmiano davvero aziende e lavoratori?, Il Sole24Ore 1 ottobre 2020

<sup>88</sup> <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/in-italia-il-lavoro-e-sempre-piu-agile>

<sup>89</sup> Mingardo L., Perali F., Reggio F., Oltre l'emergenza. Lo smart working in una prospettiva allargata di conciliazione del lavoro con altri ambiti relazionali di persone e comunità: un percorso interdisciplinare, Journal of Ethics and Legal Technologies Novembre 2020 <http://jelt.padovauniversitypress.it/system/files/papers/JELT-02-02-03.pdf>

I lavoratori che fanno Smart Working rilevano effetti positivi anche nello ***sviluppo professionale e nella carriera***. L'analisi dell'Osservatorio Smart Working rivela che gli Smart Worker appaiono decisamente più soddisfatti rispetto alla media dei lavoratori riguardo allo sviluppo professionale e la carriera: “il 41% valuta eccellente la propria capacità di sviluppare abilità e conoscenze propedeutiche a un'evoluzione professionale rispetto al 16% del campione complessivo. Una valutazione che vale in particolar modo per le donne Smart Worker, per cui il livello di soddisfazione è maggiore del 35% rispetto a quelle che lavorano in modo tradizionale”.<sup>90</sup>

Tra i vantaggi anche l'aumento della ***motivazione e della soddisfazione professionale***: lo smart working può premiare autonomia e responsabilità delle persone, sviluppando talenti e l'engagement verso innovazione e cambiamento. Lo riporta un'indagine dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano 2019, secondo cui il 76% degli smart workers si dichiara soddisfatto della sua professione, contro il 55% degli altri dipendenti; 1 su 3 si sente pienamente coinvolto nella realtà lavorativa contro il 21% dei colleghi.

Secondo questa indagine un altro vantaggio è rappresentato dagli effetti positivi sulle ***performance professionali***, in termini di qualità e quantità del lavoro svolto e di capacità di innovare nel proprio team di lavoro: “lo Smart Working ha un effetto

---

<sup>90</sup> <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/in-italia-il-lavoro-e-sempre-piu-agile>

positivo concreto sull'engagement delle persone: oltre un terzo del campione si sente di contribuire positivamente alla creazione di un buon clima aziendale e oltre il 40% degli Smart Worker è entusiasta del proprio lavoro”<sup>91</sup>.

### **3.1.3 I vantaggi per l'azienda**

Dai risultati della ricerca dell'Osservatorio smart working del Politecnico di Milano emerge che i lavoratori smart sono mediamente più soddisfatti sotto diversi aspetti del lavoro rispetto ai colleghi che lavorano in modalità tradizionale questo comporta un **miglioramento dell'engagement** dei dipendenti che sono più orgogliosi dei risultati dell'organizzazione in cui lavorano e che desiderano restare più a lungo in azienda. Secondo tale ricerca, il 33% gli smart worker si sente pienamente “ingaggiato” rispetto al 21% degli altri lavoratori. “I lavoratori agili sono anche più capaci di responsabilizzazione rispetto agli obiettivi aziendali e personali, di flessibilità nell'organizzare le attività lavorative e di bilanciare l'uso delle tecnologie digitali con gli strumenti tradizionali di collaborazione, la cosiddetta attitudine smart”<sup>92</sup>.

---

<sup>91</sup> <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/in-italia-il-lavoro-e-sempre-piu-agile>

<sup>92</sup> <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/crece-il-numero-degli-smart-worker-italiani-570mila-plus20-lavoratori-piu-soddisfatti-degli-altri>

Se il lavoratore è più sereno si riducono i rischi di malattie da stress; la serenità delle persone permette di avere un ambiente di lavoro nel complesso più sereno e ciò può incidere positivamente sulla qualità stessa del lavoro.

Tutto questo può aumentare la capacità dell'impresa di **attrarre e trattenere talenti** e di conseguenza diminuire la frequenza del turnover<sup>93</sup>.

Lo smart working è, infatti, un'opportunità per le aziende di migliorare la motivazione del proprio personale e per attrarre nuovi talenti, che lo vedono come un elemento differenziante o comunque come un potente incentivo.

Secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano tra i vantaggi del datore di lavoro si può stimare una **riduzione del tasso di assenteismo** fino al 70%.

Un altro vantaggio per le imprese è che lavorando da casa o da un altro luogo diverso dall'ambiente di lavoro ordinario alcune persone raggiungono una maggiore concentrazione che spesso accompagna ad un **aumento dell'efficienza e produttività**.<sup>94</sup> L'Osservatorio ha stimato un aumento della produttività del 15 %

---

<sup>93</sup> Diminuire il ricambio del personale è importante per le imprese perché nel medio-lungo termine comporta evidenti costi legati ad una molteplicità di fattori: la formazione del personale; la perdita di competenze acquisite; il clima di precarietà avvertita, a discapito della collaborazione interna fra colleghi; la potenzialità di generare contenzioso.

<sup>94</sup> Penna M., Felici B., Roberto R., Rao M., Zini A. Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente Primi risultati dell'indagine nazionale su lavoro agile e telelavoro nel settore pubblico, ENEA 2020 [https://iris.enea.it/retrieve/handle/20.500.12079/55813/8466/Smart\\_Working\\_nella\\_PA.pdf](https://iris.enea.it/retrieve/handle/20.500.12079/55813/8466/Smart_Working_nella_PA.pdf)

e per farlo ha chiesto ai responsabili degli smart worker di valutare su una scala da 1 a 10 l'impatto del progetto su alcuni aspetti legati alle performance e più della metà dei manager ha dato un giudizio positivo o molto positivo.

In particolare l'impatto dello smart working è molto positivo **nel responsabilizzare** i lavoratori rispetto al raggiungimento dei risultati, per l'efficacia del coordinamento, la condivisione delle informazioni, la motivazione e la soddisfazione sul lavoro e l'efficacia intesa come qualità delle attività svolte.

Tra i benefici sopra elencati a favore del datore di lavoro occorre aggiungere anche la **riduzione dei costi vivi** di gestione ovvero la diminuzione dei costi degli spazi fisici in termini di affitto, di utenze e di manutenzione; basta pensare, per esempio, ai risparmi relativi alle spese energetiche connesse all'illuminazione dei locali, alla climatizzazione o alla pulizia. Secondo l'Osservatorio smart working del Politecnico di Milano, le organizzazioni che hanno ripensato il layout della sede, hanno risparmiato il 30% dei costi totali.

Un'altra stima sul risparmio dei costi è stata fatta sempre da Variazioni che sulla base di survey condotte nel periodo 2015-2019 su un panel complessivo di oltre 12.000 lavoratori agili ha ipotizzato un risparmio annuo tra 4mila euro e 6mila euro

a dipendente per 6 - 9 giorni di smart working al mese.<sup>95</sup> Pensiamo alla possibilità delle imprese di adottare il desk sharing, i lavoratori condivideranno la scrivania con gli altri colleghi prendendo il loro posto quando questi ultimi lavorano da casa e viceversa. In questo modo l'azienda può prendere in affitto locali più piccoli rispetto a quelli di cui avrebbero bisogno se tutti i lavoratori lavorassero in presenza.

I benefici che sono stati discussi nei precedenti paragrafi vengono riportati nella tabella in figura 2.

---

<sup>95</sup> Barbieri F., Smart working, quanto risparmiano davvero aziende e lavoratori?, Il Sole24Ore 1 ottobre 2020

Figura 2. I vantaggi dello Smart Working

|   |
|---|
| <b>VANTAGGI SOCIALI</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione del traffico</li> <li>• Riduzione dell'inquinamento</li> <li>• Inclusione lavorativa delle persone con disabilità</li> <li>• Possibilità di eliminare il gender gap</li> </ul>   |
| <b>VANTAGGI PER IL LAVORATORE</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione dei tempi di spostamento</li> <li>• Risparmio sui costi di trasporto</li> <li>• Possibilità di vivere in zone meno care</li> <li>• Maggiore conciliazione tempi di vita e di lavoro</li> <li>• Riduzione delle situazioni per cui si devono chiedere permessi o prendere ferie</li> <li>• Maggiore motivazione e soddisfazione professionale</li> <li>• Migliora lo sviluppo professionale e della carriera</li> </ul>   |
| <b>VANTAGGI PER L'AZIENDA</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento dell'engagement dei dipendenti che sono più orgogliosi dei risultati dell'organizzazione in cui lavorano</li> <li>• Aumenta la capacità dell'impresa di attrarre e trattenere talenti</li> <li>• Diminuzione del turnover</li> <li>• Riduzione del tasso di assenteismo</li> <li>• Aumento della produttività e dell'efficienza.</li> <li>• Maggiore responsabilizzazione dei lavoratori</li> <li>• Riduzione dei costi vivi di gestione come utenze, affitto e manutenzione.</li> </ul> |

Fonte: personale elaborazione



## **3.2 LE CRITICITÀ LEGATE ALLO SMART WORKING**

### **3.2.1 La solitudine dello smart worker**

Una delle criticità legate allo smart working è lavorare in solitudine. Questo riguarda tutti quei lavoratori che per un determinato periodo di tempo non hanno un contatto diretto con un collega. È probabile infatti che allo smart worker capiti di lavorare in isolamento sulla base della modalità di svolgimento del lavoro che sono state concordate con il datore di lavoro.<sup>96</sup>

La solitudine è un rischio da prendere in considerazione perché può incidere su aspetti psicologici e sociali che possono ripercuotersi in maniera negativa sullo stato di benessere del lavoratore. La distanza fisica dall'ufficio rende più difficoltoso approfondire le relazioni con i colleghi e il lavoratore che opera in solitudine e ha difficoltà di connessione o nell'utilizzo di strumenti digitali di solito si trova ad affrontare da solo situazioni che richiedono la capacità di prendere decisioni e che in un ufficio probabilmente verrebbero gestite in maniera collettiva con i colleghi perdendo così un'opportunità di apprendimento, di costruzione e consolidamento di network<sup>97</sup>. “La capacità di prendere decisioni senza potersi consultare con

---

<sup>96</sup> Ricciardi P., Terracina A., *Telelavoro e smart work. Confronto tra gli aspetti di salute e sicurezza per i lavoratori “a distanza”* Ebnt novembre 2020

<https://www.ebnt.it/files/pubblicazioni/2021/telelavoro-e-smart-work.pdf>

<sup>97</sup> Albano R., Parisi T., Tirabeni L., *Gli smart workers tra solitudine e collaborazione*, Cambio Vol. 2019 [https://www.researchgate.net/publication/338052239\\_Gli\\_smart\\_workers\\_tra\\_solitudine\\_e\\_collaborazione](https://www.researchgate.net/publication/338052239_Gli_smart_workers_tra_solitudine_e_collaborazione)

nessuno o le conseguenze psicologiche di un isolamento prolungato sono due lati di una stessa medaglia che possono comportare sofferenze importanti per la persona”<sup>98</sup>.

Lo smart working generalmente non comporta periodi di solitudine molto prolungati ma occorre prestare attenzione a cogliere eventuali segnali di stress o di disagio del lavoratore, attivando e favorendo forme di supporto a distanza per ridurre sensazioni di isolamento e frustrazione nella gestione delle attività lavorative complesse come ad esempio riunioni da remoto con i responsabili, comunicazione e informazione chiara e aggiornata.

### **3.2.2 Il problema del coordinamento**

Una difficoltà che può essere riscontrata quando si fa riferimento allo smart working può essere la mancanza di coordinamento. Alcune persone non sono abituate a gestire in maniera individuale il lavoro e si ritrovano lontane da qualsiasi confronto o supporto professionale<sup>99</sup>. Lavorare in smart working richiede uno sforzo maggiore in ambito di programmazione e coordinamento e impone lo

---

<sup>98</sup> Ricciardi P., Terracina A., Telelavoro e smart work. Confronto tra gli aspetti di salute e sicurezza per i lavoratori “a distanza” Ebnt novembre 2020

<https://www.ebnt.it/files/pubblicazioni/2021/telelavoro-e-smart-work.pdf>

<sup>99</sup> Centro Studi Castelli, Smart working analisi e prospettive, RATIO SOLUZIONI 4 maggio 2021

<https://www.ratio.it/ebooks>

sviluppo di nuove capacità di gestione delle proprie attività lavorative.<sup>100</sup> Uno strumento utile in questi casi è la Matrice di Eisenhower (figura 3) per la gestione delle priorità. L'obiettivo è distinguere ciò che è urgente da ciò che è superfluo. Secondo Eisenhower gestire il tempo significa essere sia efficaci che effettivi.<sup>101</sup> I concetti di "importanza" e "urgenza" sono diversi, il primo è caratterizzato da una interpretazione soggettiva, mentre il secondo criterio è oggettivo in quanto la data di consegna, ad esempio, di un progetto è solitamente certa e definita<sup>102</sup>.

Figura 3. Matrice di Eisenhower

|                | URGENTE   | NON URGENTE  |
|----------------|---|--|
| IMPORTANTE     | <b>1.</b> Attività non delegabili da svolgere subito    | <b>2.</b> Attività da pianificare e svolgere successivamente |
| NON IMPORTANTE | <b>3.</b> Attività che possono essere delegate ad altri | <b>4.</b> Attività superflue da non fare                     |

Fonte: personale rielaborazione della matrice proposta da Centro Studi Castelli (2021)

<sup>100</sup> Barbieri F., Smart working, quanto risparmiano davvero aziende e lavoratori?, Il Sole24Ore 1 ottobre 2020

<sup>101</sup> Carriero C., Smart working. Tool e attitudini per gestire il lavoro da casa e da remoto, Hoepli 2020

<sup>102</sup> Centro Studi Castelli, Smart working analisi e prospettive, RATIO SOLUZIONI 4 maggio 2021 <https://www.ratio.it/ebooks>

La matrice è composta da 4 quadranti:

- *Attività urgenti e importanti*: si fa riferimento alle attività che richiedono attenzione nell'immediato. Tipicamente facciamo riferimento ai problemi o alle scadenze.
- *Attività non urgenti ma importanti*: sono attività che non scadono nell'immediato ma che hanno un'elevata importanza per il raggiungimento di obiettivi personali e/o professionali.
- *Attività urgenti ma non importanti*: sono attività che richiedono attenzione ma che non hanno nessun valore aggiunto rispetto al raggiungimento dell'obiettivo. È importante non confondere queste attività con quelle del primo quadrante. Facciamo riferimento ad esempio a una scadenza imminente ma che può essere delegata a terzi in quanto non determinano responsabilità che necessitano di doverle monitorare.
- *Attività né urgenti né importanti*: qui troviamo tutte quelle attività che distolgono le persone dalle cose importanti o urgenti che devono portare a termine.

L'utilizzo di questa matrice permette di orientare le persone in smart working aiutandole a definire un criterio per gestire le proprie attività, generando sicurezza e più consapevolezza sul corretto ordine da attribuire.

### **3.2.3 Il tecnostress e la Fear of Missing Out**

Nel lavoro agile i principali strumenti utilizzati sono la rete internet e la tecnologia digitale che è diventata di uso comune e quotidiano attraverso smartphone, tablet, pc e connessioni Wi-Fi. Legata a questi strumenti una criticità dello smart working è la possibilità che il lavoratore si trovi a dover fronteggiare problemi come il *tecnostress*.<sup>103</sup> Nello smart working il termine tecnostress fa riferimento al disagio lavorativo che deriva dall'uso non corretto degli apparecchi tecnologici.<sup>104</sup> Questa problematica è stata trattata nel rapporto dell'ILO e dell'Euro-65 found "Working anytime, anywhere: the effects on the world of work", dove tra gli svantaggi del lavoro agile viene esposta la sovrapposizione e l'interferenza della giornata lavorativa con la vita personale e il pesante carico di lavoro, che sottoporrebbero l'individuo a fonti di stress costante.<sup>105</sup>

Computer e smartphone sempre connessi rendono il lavoratore costantemente reperibile e l'assenza di un orario di lavoro rigido può rendere la giornata lavorativa

---

<sup>103</sup> Questo termine venne coniato dallo psicologo americano Craig Broad nel 1984 che lo definì un disturbo causato dall'incapacità di gestire le tecnologie in maniera sana.

<sup>104</sup> Ricciardi P., Terracina A., Telelavoro e smart work. Confronto tra gli aspetti di salute e sicurezza per i lavoratori "a distanza" Ebnt novembre 2020

<https://www.ebnt.it/files/pubblicazioni/2021/telelavoro-e-smart-work.pdf>

<sup>105</sup> Ricciardi P., Terracina A., Telelavoro e smart work. Confronto tra gli aspetti di salute e sicurezza per i lavoratori "a distanza" Ebnt novembre 2020

<https://www.ebnt.it/files/pubblicazioni/2021/telelavoro-e-smart-work.pdf>

sempre “online” eliminando il confine tra vita lavorativa e privata. Nello smart working questo rischio va valutato dal datore di lavoro con particolare importanza. La principale tecnica di prevenzione per contrastare il rischio tecnostress, è la disciplina del diritto alla disconnessione cioè il diritto del lavoratore ad essere irreperibile, a “staccare la spina”, ovvero, a non essere soggetto a richieste o sollecitazioni telematiche provenienti dal datore di lavoro o da altri colleghi al di fuori dell’orario lavorativo<sup>106</sup>. Il diritto alla disconnessione è uno strumento tecnico per rendere effettivo il rispetto della durata massima dell’orario lavorativo che si concretizza attraverso lo spegnimento dei dispositivi tecnologici.

Altra criticità legata allo smart working è la Fear of Missing Out (F.O.M.O.) ovvero la paura di perdersi qualcosa, di essere tagliati fuori. Il lavoratore può manifestare la paura di non essere costantemente aggiornato, di perdere sviluppi o opportunità.<sup>107</sup> Lo smart worker ha la sensazione di perdere informazioni importanti e di non avere accesso alle persone-chiave dell’organizzazione.<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> Pasqua F., Tecnologia e smart working: ne godiamo i benefici, ne subiamo gli effetti, PuntoSicuro 13 maggio 2020 <https://www.puntosicuro.it/view-pdf/tecnologia-smart-working-ne-godiamo-i-benefici-ne-subiamo-gli-effetti-AR-20087/>

<sup>107</sup> Ricciardi P., Terracina A., Telelavoro e smart work. Confronto tra gli aspetti di salute e sicurezza per i lavoratori “a distanza” Ebnt novembre 2020 <https://www.ebnt.it/files/pubblicazioni/2021/telelavoro-e-smart-work.pdf>

<sup>108</sup> Albano R., Parisi T., Tirabeni L., Gli smart workers tra solitudine e collaborazione, Cambio Vol.2019 [https://www.researchgate.net/publication/338052239\\_Gli\\_smart\\_workers\\_tra\\_solitudine\\_e\\_collaborazione](https://www.researchgate.net/publication/338052239_Gli_smart_workers_tra_solitudine_e_collaborazione)

Tale paura aumenta se l'azienda utilizza piattaforme di comunicazione dove si può facilmente controllare quali colleghi sono on line impegnati al lavoro, in riunioni o conversazioni telematiche. Il lavoratore può sentirsi in ansia temendo che i colleghi risultino on line più ore di lui o che ricevano più videochiamate dal capo e che siano in grado di rispondere immediatamente in chat a qualunque ora.<sup>109</sup>

### **3.2.4 I cambiamenti necessari e gli spazi di coworking**

Affinché si possa adottare lo smart working occorre che i territori siano attrezzati per ospitare i lavoratori agili e gestire le loro esigenze. Tra le principali criticità per chi lavora da remoto c'è l'inadeguatezza dei luoghi. Sono molte le aree che non hanno infrastrutture adatte e servizi minimi, in particolare per quanto riguarda connessioni digitali, trasporti, servizi per l'infanzia e coworking<sup>110</sup>.

Affinché si possa lavorare in smart working è necessario che ogni lavoratore possa avere accesso a una connessione internet abbastanza veloce ma ciò risulta ancora difficoltoso per i piccoli centri urbani e per i comuni delle aree periferiche<sup>111</sup>.

---

<sup>109</sup> Ricciardi P., Terracina A., Telelavoro e smart work. Confronto tra gli aspetti di salute e sicurezza per i lavoratori "a distanza" Ebnt novembre 2020

<https://www.ebnt.it/files/pubblicazioni/2021/telelavoro-e-smart-work.pdf>

<sup>110</sup> A cura di Bilocchi S., Smart working, PWC Ufficio studi 23 novembre 2020

<https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/pwc-smart-working.pdf>

<sup>111</sup> Per quanto riguarda le connessioni digitali il nostro paese è molto in ritardo, secondo le stime del Ministero dello Sviluppo Economico, a fine 2019 solo due italiani su tre vivevano in un'area coperta dalla banda larga.

Spazi collaborativi dove svolgere riunioni, meeting ed eventi sono indispensabili per uno smart working efficiente, dato che lo smart worker non può lavorare da casa sempre e in ogni contesto.<sup>112</sup>

Questi spazi sono luoghi che ospitano un insieme di lavoratori eterogenei in quanto ciascuno di essi possiede un proprio background formativo e svolge una determinata attività che appartiene a settori di competenza diversi. Facciamo riferimento ai *coworking space*, “ovvero a spazi gestiti da privati, solitamente da società o associazioni, nei quali è possibile accedere a uffici, scrivanie attrezzate e/o sale riunioni per scopi professionali”<sup>113</sup>

In Italia è ancora poco diffusa la cultura di questi spazi: l’ultimo censimento effettuato conta in Italia circa 700 coworking e oltre il 60% di questi è situato nel Nord Italia (Milano ne ospita più del 10% di tutti quelli attivi a livello nazionale).<sup>114</sup> È importante che i territori comprendano l’importanza di questi spazi all’interno di una rinnovata concezione dell’organizzazione del lavoro.

Sono diversi i motivi che incidono sulla necessità di diffusione degli spazi di coworking. I lavoratori che non hanno possibilità di organizzare il proprio ufficio

---

<sup>112</sup> A cura di Bilocchi S., Smart working, PWC Ufficio studi 23 novembre 2020  
<https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/pwc-smart-working.pdf>

<sup>113</sup> Palladino E., Ruffa M., Il lavoro su misura: I coworking space e la conciliazione lavoro-famiglia, Meltemi 2019

<sup>114</sup> A cura di Bilocchi S., Smart working, PWC Ufficio studi 23 novembre 2020  
<https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/pwc-smart-working.pdf>



all'interno della propria abitazione possono accedere a questi spazi che offrono una serie di servizi e risorse (come Wi-Fi e sale riunioni) a costi vantaggiosi.

“Chi ad esempio ha aderito al lavoro agile ma ha bisogno di non isolarsi, trova nel coworking una perfetta soluzione poiché la prestazione lavorativa rimane flessibile, ma si svolge in un contesto sociale ed in un ambiente che offre maggiori servizi rispetto a quelli che si potrebbero avere individualmente (basti pensare al costo delle strumentazioni tecnologiche da ufficio rispetto a quelle domestiche)”.<sup>115</sup>

Molte imprese stanno iniziando a proporre ai loro dipendenti di frequentare questi luoghi di lavoro condivisi perché permettono ai lavoratori di entrare a far parte di una community che può favorire lo scambio di competenze e di idee. Questi luoghi si presentano come un ambiente di lavoro vario e stimolante dove è possibile incontrare altri professionisti del proprio settore o che operano in altri contesti. Possiamo dire che sotto questo aspetto gli spazi collaborativi offrono importanti vantaggi in termini di condivisione della conoscenza e di possibilità di accedere strategicamente a nuove opportunità di collaborazione e business<sup>116</sup>, inoltre

---

<sup>115</sup>Orecchini F.,Grossi P, Monteleone F., Coworking: territorio e nuove relazioni sociali, VII Convegno Nazionale dell'Associazione Italiana per gli Studi sulla Qualità della Vita AIQUAV 2020/21

<http://www.aiquav.it/images/download/firenze2021/Bozzacontributibrevi20aprile2021#page=43>

<sup>116</sup> Palladino E., Ruffa M., Il lavoro su misura: I coworking space e la conciliazione lavoro-famiglia, Meltemi 2019

possono avere “importanti conseguenze anche sulla costruzione dell’identità professionale dei lavoratori che li frequentano”<sup>117</sup>.

---

<sup>117</sup> 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. 23 ottobre 2020 <http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/tag/fabrizio-montanari/>

## **4. IL PROGETTO “SMART CUNSLUTING” DI STUDIO IMPRESA CONSULTING**

### **4.1 LO SMART WORKING NEGLI STUDI PROFESSIONALI**

La pandemia ha avuto un grande impatto sul mondo del lavoro facendo emergere nuove prassi lavorative. Questo cambiamento ha coinvolto anche gli Studi professionali di avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro e multidisciplinari che durante l'emergenza, al fine di garantire la continuità operativa, hanno acquisito più consapevolezza sulle pratiche di Smart Working.

Secondo i dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano<sup>118</sup> negli studi professionali italiani le iniziative di Smart Working crescono all'aumentare dell'organico: il 47% dei grandi Studi (più di 30 persone in organico) ha predisposto iniziative strutturate a fronte di un 26% per i micro Studi (meno di 3 persone in organico). Anche le modalità di adozione, la consapevolezza e l'interesse verso lo Smart Working variano a seconda delle dimensioni dello studio ma non solo perché dipende anche da fattori come la cultura organizzativa e le risorse tecnologiche a disposizione.

---

<sup>118</sup> Rorato C. Lo Smart Working negli Studi Professionali: diffusione, benefici e ostacoli. Osservatori.net 1 febbraio 2022  
[https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-studi-professionali](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-studi-professionali)

Il divario aumenta se si considerano i diversi aspetti del lavoro agile: micro, piccoli e medi studi tengono il passo dei grandi solo per quanto riguarda l'orario di lavoro flessibile e la possibilità di lavorare da casa mentre perdono terreno sul fronte delle tecnologie per lavorare in mobilità e meno di un terzo prevede obiettivi formalmente assegnati e ripensa gli spazi di lavoro inoltre i dipendenti risultano molto meno coinvolti dei professionisti nel nuovo modello di lavoro. In generale l'Osservatorio afferma che in buona parte degli studi non si conoscono ancora appieno i benefici e le modalità di funzionamento dello Smart Working.<sup>119</sup>

Tra gli obiettivi più diffusi tra gli studi che adottano lo Smart Working troviamo il miglioramento dell'equilibrio tra vita e lavoro e il benessere delle persone. Ma anche qui ci sono alcune differenze a seconda delle dimensioni dello Studio. I grandi Studi puntano soprattutto a diffondere la meritocrazia e ad accrescere la motivazione dei lavoratori mentre i micro, piccoli e medi Studi si adoperano per migliorare l'efficienza in termini di produttività e per stabilire relazioni con il personale basate sulla collaborazione e sulla fiducia.

I fattori che ostacolano lo Smart Working sono omogenei a prescindere dalle dimensioni degli Studi professionali e sono<sup>120</sup> :

---

<sup>119</sup> <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-attivo-nei-grandi-studi-professionali-gia-prima-del-covid-19-piccole-strutture-ancora-in-ritardo>

<sup>120</sup> <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-attivo-nei-grandi-studi-professionali-gia-prima-del-covid-19-piccole-strutture-ancora-in-ritardo>

- Timori sulla sicurezza, in coerenza con l'anima giuridica delle professioni;
- Scarsa percezione dei benefici;
- Una cultura aziendale poco flessibile;
- Risorse/competenze tecnologiche poco adeguate.

I benefici dello Smart Working sono ottenibili attraverso una progettazione strategica che si basa su *policy organizzative* che disciplinano l'orario flessibile di lavoro (inizio, fine, durata), il luogo, gli strumenti; *sul layout dello studio* che può condizionare l'efficienza, l'efficacia e il benessere delle persone nel contesto lavorativo; *sulle tecnologie digitali* per la collaborazione interna (tra colleghi) ed esterna (con clienti, fornitori, stakeholder in genere), il lavoro in mobilità, la facilità d'uso e la sicurezza, nonché la coerenza con le attività svolte e *sui comportamenti e gli stili di leadership* che devono basarsi su senso di appartenenza, empowerment, flessibilità e capacità di interagire attraverso la virtualità.

#### **4.2 LO STRUMENTO E GLI OBIETTIVI DELL'ANALISI**

Abbiamo visto che lo Smart working è caratterizzato dalla flessibilità nei tempi, nei modi, nei contenuti e negli strumenti di lavoro. Tale flessibilità deve essere accompagnata da una responsabilizzazione delle persone rispetto ai risultati e a una discrezionalità di azione rispetto alle modalità seguite per raggiungerli. Fare Smart

working implica un processo di cambiamento che coinvolge tutta o gran parte dell'organizzazione.

In questo capitolo si parlerà del progetto “Smart Consulting”, un progetto di implementazione dello smart working che Studio Impresa Consulting Srl vorrebbe avviare nei prossimi mesi. Valutare se e in che modo adottare al proprio interno lo Smart working richiede allo studio di riflettere sull'opportunità di intraprendere un processo di Change management. Per fare questa valutazione ci si deve porre delle domande fondamentali per esplicitare i motivi che lo portano a fare Smart working, per definire cosa deve cambiare al proprio interno e attraverso quali soluzioni questo cambiamento potrà essere realizzato.

Per raccogliere queste informazioni e svolgere l'analisi è stata condotta un'intervista in profondità semi strutturata, con domande aperte in modo da lasciare ampi margini di risposta e con l'obiettivo di avere un maggior coinvolgimento degli intervistati. L'intervista è stata somministrata alla responsabile del personale e a quattro soci. Sono stati coinvolti anche sei dipendenti presenti in ufficio che hanno fatto parte di un focus group e preso parte all'intervista che aveva come obiettivo esplorare in modo approfondito le opinioni, gli atteggiamenti e i comportamenti. L'analisi effettuata è frutto anche dell'osservazione diretta delle modalità di lavoro. Nel processo di valutazione dell'adozione di Smart working la prima domanda rivolta è stata “Perché il vostro studio vuole fare Smart working?”.

L'obiettivo dell'analisi era di valutare lo "stato di salute" dello studio, al fine di individuare eventuali elementi critici che potevano ostacolare l'implementazione del lavoro agile e i fattori abilitanti che potrebbero favorirne il successo. In particolare sono state valutate le dimensioni che abbiamo visto rappresentare gli aspetti chiave dello Smart working: cultura organizzativa, organizzazione del lavoro, competenze, tecnologia, spazi di lavoro e fattibilità economica.

L'ultimo passaggio dell'analisi consiste nel definire quali sono gli strumenti e le soluzioni necessarie per 'mettere a terra' il progetto "Smart Consulting" stabilendo come riprogettare coerentemente luoghi e spazi di lavoro, implementando la tecnologia necessaria, formalizzando in policy le logiche di lavoro tracciate nelle precedenti fasi e identificando KPI utili a verificare i risultati portati dall'adozione dello Smart working al fine di monitorarli nel tempo.

### **4.3 STUDIO IMPRESA CONSULTING SRL**

Studio Impresa Consulting è uno studio multidisciplinare nato negli anni 2000 a seguito di un'evoluzione del background professionale di un team di consulenti, stimolati dalla condivisione di esperienze e di competenze sviluppate nel settore della Consulenza direzionale.

Attualmente Studio Impresa Consulting opera su due sedi, quella centrale a Civitanova Marche e quella distaccata a Comunanza.

Lo studio oggi è diventato formalmente una Società tra Professionisti a Responsabilità Limitata (iscritta alla sezione speciale dell'Albo dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili) che opera in esclusiva attraverso i propri professionisti, Senior partner e collaboratori, affiancando l'imprenditore, coordinando e gestendo l'insieme delle grandi decisioni ed azioni che determinano la struttura generale del business aziendale.

I soci intervistati affermano che le numerose esperienze acquisite negli anni hanno permesso di accrescere il bagaglio di conoscenze, diversificate in specifiche aree aziendali e in diversi settori merceologici, sviluppando elevate competenze e creatività nell'affrontare gli argomenti e problematiche aziendali.

Il continuo confronto con l'imprenditore e la necessità di sapersi relazionare con lo staff aziendale, stimolano continuamente il processo di formazione professionale dell'intero team, oggi sempre più capace di recepire ed integrare innovazioni e miglioramenti continui, al fine di assicurare la crescita del valore delle aziende assistite.

Il socio fondatore Marco Carassai, affiancato dalla moglie Lorella Milani, è riuscito ad amalgamare le competenze dei collaboratori che hanno condiviso il progetto e ad oggi Studio Impresa vede all'interno della compagine societaria 8 soci (6 Senior partner, 1 socio capitale e 1 Junior partner), 4 professionisti (3 dottori commercialisti e 1 consulente del lavoro in esclusiva) 13 dipendenti (10 a tempo



indeterminato e 3 apprendisti professionalizzanti) e 2 praticanti (2 dottori commercialisti).

Dall'analisi del sito aziendale è possibile osservare che lo studio propone una serie di servizi consulenziali divisi in 4 aree principali:

1) *controllo gestione - consulenza direzione e controllo processo aziendale – finanza aziendale - web marketing - marketing operativo/strategico*. In questa area ci sono le attività a supporto dell'imprenditore per la pianificazione, l'analisi, il confronto e lo sviluppo oltre alle attività di reperimento delle risorse finanziarie a sostegno del piano industriale e attività di web-marketing e marketing operativo/strategico;

2) *fiscalità d'impresa – revisione - governance aziendale – internazionalizzazione*. In quest'area rientrano tutte le attività di gestione contabile, fiscale e contrattuale, di assistenza nella fase di accertamento e contenzioso tributario; sono comprese anche le attività svolte per individuare prospettive di sviluppo in nuovi mercati internazionali e la gestione di branch o società di diritto estero;

3) *gestione personale dipendente e consulenza del lavoro formazione*. In quest'area ci sono attività tipiche della gestione amministrativa del personale dipendente, anche in collaborazione con l'area paghe dell'azienda. Comprende attività che assistono l'imprenditore nello sviluppo del budget e nell'ottimizzazione della gestione delle risorse lavoro e dei suoi costi. Affianca l'azienda nello sviluppo

del welfare e di accordi di premi di risultato, nell'analisi di clima e job evaluation e in tutte le soluzioni per migliorare la flessibilità e risolvere il contenzioso nel rapporto di lavoro; gestisce percorsi formativi, di aggiornamento e consolidamento delle competenze del personale dipendente e collaboratori;

4) *operazioni straordinarie – passaggio generazionale – tutela patrimoni – ristrutturazione e gestione crisi impresa.* Comprende le attività di affiancamento all'azienda soprattutto nei momenti più significativi della sua vita, come riorganizzazioni, trasformazioni e fusioni aziendali, o in occasione della sua crescita, come gli ampliamenti, le acquisizioni o l'ingresso e sviluppo di nuovi mercati; pianifica e gestisce il passaggio generazionale al fine di garantire la tutela e sviluppo del patrimonio aziendale e imprenditoriale; sviluppa progetti di ristrutturazione dei processi industriali, amministrativi e commerciali, gestisce crisi di impresa al fine di superarle.

È possibile osservare che i diversi servizi offerti dallo studio si sostanziano in 9 ASA di seguito illustrate<sup>121</sup>:

- Area Contabilità e consulenza Fiscale;
- Area Revisione aziendale;
- Area Pianificazione strategica - Consulenza direzionale – Analisi bilanci e CDG;

---

<sup>121</sup> <https://www.consulenzaziendale.it/>

- Area Organizzazione processi aziendali e Formazione;
- Area Comunicazione e MKT strategico/operativo/digitale/e-commerce;
- Area Elaborazione paghe e consulenza Lavoro;
- Area Finanza agevolata e alternativa – Internazionalizzazione;
- Area Operazioni straordinarie – Passaggio generazionale – Tutela patrimoni;
- Area Ristrutturazione e Gestione Crisi impresa.

I servizi vengono offerti dallo studio in collaborazione con 3 società (1 società di ingegneria gestionale, 1 società di web marketing e 1 società di finanza alternativa). Si tratta di un network basato su relazioni inter-organizzative di tipo cooperativo e su base volontaria. È una rete di tipo sociale, poiché non è regolata da meccanismi contrattuali o da un insieme di regole e clausole formalmente condivise ma gli aderenti sono legati e trovano il modo di coordinarsi attraverso meccanismi sociali che si basano sulla fiducia che è un concetto molto importante per questa rete non formalizzata.

La fiducia tra le società è un concetto estremamente rilevante in quanto su di essa si basa il coordinamento dell'interno del network. La fiducia maturata tra i partner si basa su precedenti esperienze di scambio che hanno generato positive aspettative future.

Si può parlare anche di una fiducia istituzionale<sup>122</sup> perché dall'intervista emerge che i soci si fidano dei partner perché questi appartengono a determinate associazioni, sono iscritti ad albi professionali e sono in possesso di specifiche certificazioni.

L'obiettivo principale del network è diventare fornitori di servizi di grandi imprese che altrimenti non potrebbero essere servite operando in modo solitario.

#### ***4.3.1 Il lockdown, le criticità affrontate per lavorare da remoto e l'idea di implementare lo smart working***

Dopo la dichiarazione dello stato di emergenza a marzo 2020 anche Studio Impresa ha deciso di adottare il lavoro da remoto con lo scopo di diminuire i contatti ed evitare il contagio tra i dipendenti. Tuttavia è stato uno smart working non programmato e adattato alla situazione di emergenza. Questo passaggio "obbligato" ha causato alcuni disagi allo studio che però ha saputo fronteggiare le sfide che di volta in volta si sono presentate.

La prima difficoltà riscontrata è stata la mancanza di dispositivi tecnologici e connessione. Allo scoppio della pandemia infatti solo i collaboratori che svolgevano attività che prevedevano di recarsi presso i clienti erano muniti di computer portatili mentre gli altri svolgevano la propria mansione attraverso dei

---

<sup>122</sup> Concetto proposto da O. E. Williamson nel 1993 nell'articolo "CALCULATIVENESS, TRUST AND ECONOMIC ORGANIZATION"

computer fissi. Prima di avviare il lavoro da remoto vi è stata per tanto una corsa da parte dell'organizzazione per acquistare tali dispositivi. Il socio intervistato in questo caso parla di "sfida nella sfida" perché a seguito dell'emergenza, della riorganizzazione delle aziende e della didattica a distanza, la domanda dei computer portatili era aumentata facendo diminuire la disponibilità di questi strumenti sul mercato rendendo più difficoltoso il percorso di reperimento per lo studio. Dal momento in cui tutti erano muniti dell'attrezzatura necessaria gli uffici hanno chiuso ad eccezione però della sede di Comunanza. Nell'intervista infatti, emerge l'ostilità di una lavoratrice dipendente all'utilizzo del lavoro da remoto. Si tratta di una dipendente di lunga data particolarmente avversa alla tecnologia, come da essa stessa dichiarato, che non ha una connessione internet a casa e che ha rifiutato l'installazione della rete nella propria abitazione a spese dello studio perché abituata a lavorare "dalla sua scrivania" che non voleva e non vuole lasciare.

Per il periodo di primo lock down solo un socio e la dipendente in questione hanno lavorato in presenza mentre tutto il resto del team era in remoto. Fino a questo momento tutto il personale, soci e dipendenti, avevano sempre lavorato in ufficio ad eccezione di due lavoratrici che erano già attrezzate e abituate a lavorare da casa. Dal lato dell'organizzazione delle attività da svolgere non ci sono state troppe difficoltà in quanto lo studio essendo dislocato su due sedi diverse aveva già digitalizzato tutte le attività con la presenza di un server centrale che permette l'accesso alle informazioni in ogni momento. Solo una parte marginale di attività

richiede la presenza del cartaceo ma alcuni dipendenti erano abituati a fare delle stampe per gestire meglio il lavoro. Anche in questo caso lo studio ha fronteggiato la difficoltà fornendo ai dipendenti che ne necessitavano delle stampanti.

I soci erano abituati a fare dei briefing settimanali, il confronto diretto tra i professionisti è stato da sempre un punto di forza dello studio. L'impossibilità di poter fare riunioni in presenza come erano soliti fare li ha costretti ad individuare modalità nuove di comunicazione che non erano mai state utilizzate fin ora e che hanno fatto emergere la difficoltà iniziale soprattutto dei soggetti meno giovani. Inoltre tutto il team si è dovuto abituare a canali diversi di comunicazione perché ogni cliente o collaboratore esterno ne adottava uno proprio.

Una difficoltà riscontrata dai dipendenti è che nella prima fase del lavoro a distanza questi non erano muniti di telefono aziendale. Mentre la comunicazione quando si lavorava in presenza veniva fatta utilizzando il fisso aziendale nel momento in cui si è passati al lavoro da remoto i dipendenti hanno dovuto utilizzare il proprio telefono e il proprio numero privato per dialogare con i diversi clienti.

In generale, a meno che non si trattava di riunioni pianificate, la comunicazione tra i dipendenti e i superiori veniva fatta attraverso delle chiamate dal cellulare o via mail.

Inizialmente i soci hanno avuto il timore di perdere il controllo della situazione e dei dipendenti soprattutto con i neoassunti che non avevano capacità di autogestione e programmazione.

A fine maggio quando i contagi erano diminuiti notevolmente e si andava verso la riapertura del paese tutto il team gradualmente è ritornato a lavorare in presenza. Tuttavia sono numerose le situazioni in cui da quel momento ad oggi i dipendenti si sono trovati ad affrontare esigenze personali particolari a hanno chiesto più volte di poter lavorare da remoto.

Il lavoro da remoto e la consapevolezza dei soci dell'importanza dei dati da raccogliere ed elaborare ha sovraccaricato il server già presente in studio causando notevoli ritardi nello sviluppo delle informazioni necessarie spingendo lo studio ad acquistarne uno più potente.

Dall'esperienza maturata dalla pandemia ad oggi, dalle esigenze manifestate da soci e dipendenti e alla luce degli investimenti fatti lo studio vorrebbe implementare un progetto strutturato di smart working.

#### ***4.3.2 Gli obiettivi del progetto “smart consulting”***

Alla domanda “perché lo studio vuole implementare un progetto di smart working?” un socio risponde di getto “per soddisfare le richieste e le esigenze manifestate da alcune lavoratrici e per evitare l'ampliamento degli uffici”.

Nello studio lavorano diverse lavoratrici mamme con figli piccoli che hanno bisogno di conciliare al meglio attività lavorativa con attività di accudimento dei minori. Una lavoratrice mamma intervistata afferma che non avrebbe saputo come

gestire la situazione se non avesse avuto la possibilità di lavorare da casa in situazioni come la sospensione dell'attività didattica in presenza o l'infezione del figlio da virus COVID-19 o per altra malattia.

I soci intervistati sembrano essere consapevoli dell'opportunità per le neomamme, che potrebbero così garantirsi maggiore flessibilità senza l'obbligo di recarsi in ufficio. L'intervistato, infatti, reputa che la possibilità di lavorare da casa possa far diminuire i casi in cui si necessita di permessi o giorni di ferie mantenendo quindi la produttività dei singoli elevata. Una consapevolezza che è maturata in periodo di pandemia tra i soci è che è “più importante rispettare le scadenze e gli obiettivi che focalizzarsi sulla presenza in ufficio”

Oltre alle lavoratrici mamme anche i diversi ragazzi e gli altri dipendenti intervistati sembrano volere far parte del progetto, soprattutto coloro che sono più distanti dalla sede lavorativa e che vedono nello smart working la possibilità di risparmiare tempo e denaro.

Dalle interviste fatte non emergono lavoratori ostili allo smart working se non per un singolo caso ovvero la dipendente meno giovane del team che anche nella fase più acuta della pandemia ha preferito recarsi in ufficio.

Il primo obiettivo attribuibile al progetto è quindi raggiungere il benessere e la conciliazione vita-lavoro dei lavoratori, i soci infatti sembrano essere molto attenti e vicini ai propri dipendenti e sono convinti che il successo dello studio risiede anche “nel benessere lavorativo delle persone”.



Un secondo obiettivo che si vuole raggiungere è quello di ridurre i costi legati agli uffici.

L'aumento delle attività e la crescita che lo studio sta avendo in questo periodo sta rendendo gli studi della sede centrale inadeguati e le difficoltà aumenteranno in quanto è previsto di introdurre due nuove figure nell'organico.

Inizialmente era stata valutata la possibilità di trasferire gli studi in una struttura più grande ma poi valutando i costi da sostenere i soci hanno fatto un passo indietro. I costi vivi che sostengono per la struttura sono già molto elevati per cui l'obiettivo è quello di evitare il nuovo investimento per spazi più grandi e abbassare nel tempo i costi attualmente sostenuti.

Il progetto di smart working permetterà infatti di adottare una strategia di scrivania condivisa. I lavoratori in presenza non avranno una postazione fissa ma ruoteranno sulla base della "scrivania disponibile" che sarà lasciata vuota da chi lavora da remoto.

Una precisazione da fare è che il progetto non prevede uno smart working "completo" ma piuttosto giorni di lavoro in presenza che si alternano a giorni di lavoro da casa.

#### **4.4 ANALISI PRELIMINARE PER L'IMPLEMENTAZIONE DELLO SW**

L'obiettivo di questo paragrafo è fare un'analisi dello "stato di salute" di Studio Impresa Consulting al fine di individuare eventuali elementi critici che possono ostacolare l'implementazione del lavoro agile e individuare i fattori abilitanti che potrebbero favorirne il successo.

In particolare sono state elaborate delle domande con l'obiettivo di valutare 5 aspetti: l'organizzazione, la cultura organizzativa, le competenze, la tecnologia in uso e gli spazi di lavoro.

##### ***4.4.1 Analisi dell'organizzazione***

L'organizzazione si dimostra flessibile, aperta al cambiamento, in grado di adattarsi ad esso e considera l'esterno come una risorsa per il proprio miglioramento. Lo studio è in grado di fronteggiare le richieste straordinarie dei clienti e di riprogrammare l'organizzazione al verificarsi di situazioni straordinarie come nel caso del primo lockdown. In quel periodo infatti l'area paghe era sovraccaricata di lavoro a seguito dei decreti sulla cassa integrazione ma i soci hanno saputo riprogrammare le attività sulla base di questa esigenza coinvolgendo anche il personale che di solito è impegnato in altre mansioni, fronteggiando anche le assenze sul lavoro grazie alla polivalenza di alcuni dipendenti.

Lo studio riesce a modificare rapidamente la propria programmazione del lavoro in base alle mutate esigenze del mercato agendo sulle risorse umane.

Tutti i dipendenti dell'azienda sembrano sapere in maniera chiara e definita la Mission e la Vision aziendale. L'organizzazione aziendale appare chiara, definita e condivisa e ciò permette di evitare situazioni confuse.

All'interno dello studio vi è infatti un accurato ed innovativo sistema di controllo di gestione. Il controllo di gestione interno allo studio, per la raccolta delle informazioni si basa su un sistema di pianificazione delle attività e monitoraggio del personale chiamato "QPrime". Tutti i processi e le attività svolte da Studio Impresa sono digitalizzati e grazie alla presenza di questo gestionale tutti processi e le attività sono mappate.

Mensilmente per ogni cliente vengono pianificate tutte le attività da svolgere e assegnate al singolo operatore.

Lo studio prima definisce quali sono i servizi da prestare a ciascun cliente, stima il tempo necessario per ogni attività poi definisce a quale collaboratore assegnare le diverse mansioni nell'ambito delle proprie competenze.

Tutte le informazioni all'interno del sistema gestionale possono essere poi scaricate in excel (figura 4) dove è possibile vedere sia il personale coinvolto per ogni cliente sia le attività assegnate a ciascun collaboratore prevedendo per ogni responsabile operativo un professionista di riferimento.

Figura 4. Mappature delle attività per ogni cliente

| Nominativo | Servizi  | Area                  | Data inizio | Data fine  | Professionista di Riferimento | Responsabile Operativo |
|------------|--|-----------------------|-------------|------------|-------------------------------|------------------------|
| CLIENTE B  | Bilancio,Dichiarazione di intento,Dichiarazione IVA,Dichiarazione Li.pe.,Esterometro,F24,Unico Società di Capitali,Visto di conformità per | Contabilità           | 01/01/2021  | 01/02/2021 | STEFANO                       | GAIA                   |
| CLIENTE B  | Consulenza fiscale e societaria  | Controllo di Gestione | 01/01/2021  | 02/02/2021 | MARIO                         | MARIO                  |
| CLIENTE D  | Cedolini Elaborati   | Paghe                 | 01/01/2021  | 03/02/2021 | LUCA                          | GIULIO                 |
| CLIENTE E  |  | Paghe                 | 01/01/2021  | 04/02/2021 | MARIO                         | PAOLA                  |
| CLIENTE F  | Accesso GIS,Assistenza   | Contabilità           | 01/01/2021  | 05/02/2021 | STEFANO                       | GAIA                   |
| CLIENTE F  | Autoliquidazione inail,Cedolini Elaborati,Modello 770 - Elaborazione modello 770,Riduzione Tasso   | Paghe                 | 01/01/2021  | 06/02/2021 | LUCA                          | PAOLA                  |
| CLIENTE G  | Tutto Compreso Contabilità e Dichiarativi  | Contabilità           | 01/01/2021  | 07/02/2021 | DAVID                         | GAIA                   |
| CLIENTE H  | Dichiarazione Li.pe.,F24,Tutto Compreso Contabilità e Dichiarativi   | Contabilità           | 01/01/2021  | 08/02/2021 | CARLO                         | ELISA                  |
| CLIENTE H  | Modello 770 - Elaborazione modello 770,Paghe - Costi annuali   | Paghe                 | 01/01/2021  | 09/02/2021 | LUCA                          | CARLO                  |
| CLIENTE A  | Consulenza fiscale e societaria,Controllo di   | Controllo di Gestione | 01/01/2021  | 10/02/2021 | MARIO                         | MARIO                  |
| CLIENTE A  | Autoliquidazione inail,Comunicazione Lavoro Notturmo,Disabili,Modello 770 - Elaborazione modello 770,Paghe - Costi annuali,Riduzione Tasso | Paghe                 | 01/01/2021  | 11/02/2021 | MARCO                         | TAMARA                 |
| CLIENTE A  | Bilancio,Dichiarazione Li.pe.,Esterometro,Unico Società di Capitali  | Contabilità           | 01/01/2021  | 12/02/2021 | MARIO                         | GAIA                   |

Fonte: personale rielaborazione di un'estrapolazione di QPrime

Successivamente il piano delle attività (figura 5) viene condiviso con i collaboratori per assegnare gli obiettivi e le attività da svolgere.

Figura 5. Mappatura delle attività per collaboratore

| Responsabile Operativo | Nominativo | Servizi   | Area        | Data inizio | Data fine  | Professionista di Riferimento |
|------------------------|------------|---|-------------|-------------|------------|-------------------------------|
| GIULIA                 | CLIENTE A  | Dichiarazione Li.pe.,Tutto Compreso Paghe Contabilità Dichiarativi                                  | Contabilità | 01/01/2021  | 01/02/2021 | ANGELO                        |
| GIULIA                 | CLIENTE B  | Bilancio,Dichiarazione di intento,Dichiarazione IVA,Dichiarazione                                   | Contabilità | 01/01/2021  | 01/02/2021 | MARCO                         |
| GIULIA                 | CLIENTE C  | Contabilità Forfettaria Dichiarazione   | Contabilità | 01/01/2021  | 01/02/2021 | STEFANO                       |
| GIULIA                 | CLIENTE D  | Li.pe.,Esterometro,F24,PEC,Tenuta   | Contabilità | 01/01/2021  | 01/02/2021 | ANGELO                        |
| GIULIA                 | CLIENTE E  | Unico Persone Fisiche Domiciliazione,Tutto Compreso   | Contabilità | 01/01/2021  | 01/02/2021 | ANGELO                        |
| GIULIA                 | CLIENTE F  | Contabilità e Dichiarativi  | Contabilità | 01/01/2021  | 01/02/2021 | ANGELO                        |
| GIULIA                 | CLIENTE F  | Autoliquidazione inail,Cedolini   | Paghe       | 01/01/2021  | 01/02/2021 | ATTILA                        |
| GIULIA                 | CLIENTE G  | Dichiarazione Li.pe.,F24,PEC,Tutto Compreso Paghe Contabilità                                       | Contabilità | 01/01/2021  | 01/02/2021 | ANGELO                        |
| GIULIA                 | CLIENTE H  | Dichiarazione IVA,Dichiarazione Li.pe.,Esterometro,F24,PEC,Tenuta Contabilità,Unico Persone Fisiche | Contabilità | 01/01/2021  | 01/02/2021 | CARLO                         |
| GIULIA                 | CLIENTE J  | Autoliquidazione inail,Cedolini Elaborati,Modello 770 - Elaborazione                                | Paghe       | 01/01/2021  | 01/02/2021 | ATTILA                        |

Fonte: personale rielaborazione di un'estrapolazione di QPrime

Per una corretta gestione dello studio le diverse attività svolte vengono classificate all'interno delle Aree Strategiche di Affari (ASA) che presentano caratteristiche molto differenti l'una dall'altra. Basta pensare per esempio alla differenza, in termini di tempo, tra una pratica ordinaria e una consulenza societaria straordinaria. Lo studio, fin dai suoi primi anni di attività, si è dotato di strumenti di rilevazione dei tempi delle attività svolte (timesheet) che vengono poi condivisi con tutti i membri del team con l'obiettivo di capire quanto "dispendio di risorse" ha richiesto ciascun cliente. Operando con questa logica è stato messo in piedi un sistema di monitoraggio delle attività quotidiane.

È previsto che ogni lavoratore carichi in tempo reale il momento di inizio dell'attività che svolge e per quale cliente indicando poi la fine. Lo strumento fondamentale per la rilevazione dei tempi che gli operatori dedicano ad attività e clienti dello studio, è sempre "QPrime".

Il suo utilizzo assicura la possibilità di documentare l'attività eseguita; monitorare se il tempo previsto per ogni attività è in linea con quello effettivamente impiegato dai collaboratori; evidenziare eventuali attività che non erano state programmate; misurare la produttività dell'attività; misurare la produttività del reparto; misurare la produttività dell'operatore.

Il timesheet facilita il confronto tra gli obiettivi assegnati e i risultati raggiunti, consentendo il monitoraggio dei collaboratori e delle loro attività, permettendo di

comprenderne meglio l'impegno e orientare lo studio verso attività più qualificate e redditizie, che favoriscono il recupero di eventuali inefficienze e di produttività. Di seguito un esempio (figura 6) di come viene monitorata l'attività. Per ogni operatore vediamo l'attività svolta, per quale cliente, in che data e il tempo impiegato.

Figura 6. Monitoraggio delle attività

| Esecutore | N. Pratica | Attività                   | Data Esecuzione | Durata | Nominativo | Quantità | Tot. Rimborso spese |
|-----------|------------|----------------------------|-----------------|--------|------------|----------|---------------------|
| ROSSI     | 0          | Attività interna in genere | 03/01/2022      | 600    | SIC FERIE  | 0        | 0,00                |
| ROSSI     | 0          | Attività interna in genere | 04/01/2022      | 600    | SIC FERIE  | 0        | 0,00                |
| ROSSI     | 0          | Attività interna in genere | 05/01/2022      | 600    | SIC FERIE  | 0        | 0,00                |
| ROSSI     | 0          | Attività interna in genere | 07/01/2022      | 600    | SIC FERIE  | 0        | 0,00                |
| ROSSI     | 0          | Attività di controllo dati | 10/01/2022      | 2      | CLIENTE X  | 0        | 0,00                |
| ROSSI     | 0          | Attività interna in genere | 10/01/2022      | 2      | CLIENTE A  | 0        | 0,00                |
| ROSSI     | 0          | Attività interna in genere | 10/01/2022      | 1      | CLIENTE B  | 0        | 0,00                |
| ROSSI     | 0          | Attività interna in genere | 10/01/2022      | 2      | CLIENTE C  | 0        | 0,00                |
| ROSSI     | 0          | Attività interna in genere | 10/01/2022      | 6      | CLIENTE D  | 0        | 0,00                |
| ROSSI     | 0          | Attività interna in genere | 10/01/2022      | 4      | CLIENTE F  | 0        | 0,00                |
| ROSSI     | 0          | Attività interna in genere | 10/01/2022      | 3      | CLIENTE K  | 0        | 0,00                |
| ROSSI     | 0          | Attività interna in genere | 10/01/2022      | 23     | CLIENTE E  | 0        | 0,00                |
| ROSSI     | 0          | Elaborazione cedolino      | 10/01/2022      | 150    | CLIENTE X  | 0        | 0,00                |
| ROSSI     | 0          | Attività interna in genere | 10/01/2022      | 1      | CLIENTE B  | 0        | 0,00                |
| ROSSI     | 0          | Elaborazione cedolino      | 10/01/2022      | 60     | CLIENTE K  | 0        | 0,00                |
| ROSSI     | 0          | Attività interna in genere | 10/01/2022      | 2      | CLIENTE H  | 0        | 0,00                |

Fonte: personale rielaborazione di un'estrapolazione di QPrime

Dalla figura è possibile vedere che Rossi (nome di fantasia) è stato in ferie dal 3 al 7 gennaio e che ne giorno 10 gennaio ha svolto 3 tipi di attività (controllo dati,

attività interna e elaborazione cedolino) per 7 clienti diversi e con tempi di esecuzione diversi (la durata è espressa in minuti).

Oltre al monitoraggio in tempo reale, poi le informazioni vengono rielaborate e le attività attribuite alle diverse ASA (Figura 7). Nell'esempio riportato si possono osservare le ore spese per ogni socio nell'arco di un anno per ognuna delle 9 aree strategiche d'affari dello studio.

Figura 7. Monitoraggio a consuntivo per ogni ASA

| SOCI        |               | Ore DIRETTE>ASA |              |              |            |            |            |            |              |            |
|-------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|------------|--------------|------------|
| Nome        | Ore dirette   | Fiscale         | Lavoro       | CDG          | Revisione  | Formazione | Mkt        | Finanza    | Straord.     | Crisi      |
| Socio 1     | 1.975         | 50              | 20           | 1.335        | 60         | 60         | 50         | 200        | 100          | 100        |
| Socio 2     | 2.113         | 250             | 20           | 1.593        | 0          | 60         | 20         | 20         | 100          | 50         |
| Socio 3     | 1.808         | 150             | 20           | 1.108        | 180        | 60         | 20         | 20         | 100          | 150        |
| Socio 4     | 1.598         | 0               | 1.418        | 0            | 0          | 60         | 10         | 0          | 100          | 10         |
| Socio 5     | 1.855         | 500             | 20           | 285          | 240        | 60         | 50         | 50         | 600          | 50         |
| Socio 6     | 2.294         | 2.144           | 20           | 0            | 0          | 0          | 10         | 10         | 100          | 10         |
| Socio 7     | 2.462         | 0               | 2.462        | 0            | 0          | 0          | 0          | 0          | 0            | 0          |
| <b>SOCI</b> | <b>14.104</b> | <b>3.094</b>    | <b>3.979</b> | <b>4.320</b> | <b>480</b> | <b>300</b> | <b>160</b> | <b>300</b> | <b>1.100</b> | <b>370</b> |

Fonte: tabella fornita da Studio impresa Consulting

Il sistema di pianificazione, programmazione e monitoraggio delle attività messo in piedi dallo studio sembra soddisfare tutto il personale. I collaboratori intervistati affermano di trovarsi bene con l'organizzazione delle attività e di avere sempre chiare quali sono le mansioni e gli obiettivi assegnati.

#### **4.4.2 Analisi della cultura organizzativa**

Ogni azienda deve elaborare la propria cultura, sviluppare un modello che sia unico e che vada ad identificare in modo chiaro ed efficace la propria storia, i propri valori, i propri obiettivi, la propria immagine, la propria identità.

Per Studio Impresa il contesto esterno è sempre più sfidante, e il socio intervistato afferma che “inevitabilmente ciascuno deve accelerare verso l’eccellenza al fine di garantire il proprio futuro e quello del gruppo nel medio/lungo termine.” Lo studio dichiara che accoglierà collaboratori che considerino la struttura come un impiego a lungo termine e che investirà per favorire l’apprendimento continuo e la crescita professionale di ciascuno, creando un ambiente collaborativo, proattivo e dinamico aperto anche all’ingresso come junior e senior partner.

Dalla visione di alcune presentazioni dello studio che erano state fatte in eventi pubblici passati è possibile osservare tali dichiarazioni: “Riteniamo la formazione e fidelizzazione i primi due elementi sui quali fondare il nostro percorso. Persone che per le loro competenze tecniche, esperienze e qualità umane, costituiranno il fattore chiave a sostegno della strategia del gruppo. Persone che attraverso le competenze e fidelizzazione diventeranno strategici per il gruppo”.

Tra i valori dichiarati dallo studio troviamo infatti: continuo sviluppo delle competenze, soddisfazione del cliente, innovazione e fidelizzazione.

All’interno dell’organizzazione sono stati sviluppati anche degli indicatori comportamentali di verifica del livello di fidelizzazione delle persone:



- gestisce il suo ruolo in modo eccellente e con la massima responsabilità;
- partecipa attivamente alle occasioni di lavoro del gruppo, dà frequenti contributi personali;
- sa formulare le proprie opinioni senza svalutare le opinioni differenti di altri;
- cerca sistematicamente di individuare i propri talenti e non smette di approfondirli;
- sostiene le sue tesi con fermezza, ma non “a oltranza”;
- ascolta con attenzione e rispetta chi parla, riconosce il valore degli altri membri del gruppo;
- accetta le critiche, sa vederle come stimolo e opportunità di miglioramento;
- mette a disposizione del gruppo le informazioni utili in suo possesso;
- è curiosa e aperta a ciò che è diverso da sé, alle esperienze che non si conoscono;
- si riconosce nelle decisioni del gruppo, non prende le distanze né si dissocia;
- sostiene il gruppo nei momenti di difficoltà, incoraggia, manifesta apprezzamento per le idee espresse da altri.

Trattandosi di una realtà, la struttura organizzativa è piatta, con un numero limitato di livelli gerarchici ed è possibile percepire l’orientamento alla condivisione delle conoscenze, alla collaborazione e all’attenzione verso i collaboratori anche dal modo di lavorare. Gli uffici sono open space e permettono un confronto diretto tra

tutti i collaboratori, è stato possibile osservare che sul lavoro si collabora e che è necessaria una comunicazione. Solo alcuni soci hanno un ufficio chiuso e isolato dagli altri ma anche qui l'arredamento non indica uno stato di superiorità in quanto in linea con il resto degli spazi. La mancanza, da parte dei soci, di mettere in risalto il proprio status nei confronti dei dipendenti è stata osservata anche nel dress code. Osservando esclusivamente l'abbigliamento infatti non è possibile distinguere i collaboratori dai soci in quanto questi non sono soliti indossare abiti formali ma anzi abiti più semplici che non evidenziano lo status del ruolo che si ricopre nello studio.

È percepibile che il valore della condivisione e la volontà di rendere lo studio un'unica squadra dove ogni singolo gioca un ruolo fondamentale non sono solo un "qualcosa di dichiarato" ma sono concetti effettivamente messi in pratica.

Tale percezione è rafforzata anche dalla mia partecipazione alla celebrazione del 20esimo anniversario dello studio. All'evento hanno preso parte tutti i collaboratori, soci e dipendenti, e le loro famiglie. Anche qui possiamo vedere la volontà di coinvolgere tutti, di essere un'unica squadra, di vicinanza alle situazioni familiari.

La forte socializzazione tra le persone con l'obiettivo di condividere e rinforzare i valori aziendali è stata osservata anche dal racconto delle giornate di team building che lo studio fa da qualche anno.

Tra le esperienze raccontate vi è quella è fatta con Lego Serious Play ovvero un metodo che ha l'obiettivo di facilitare il confronto in contesti di collaborazione. Si

tratta di un modo per accelerare i processi di pensiero, espressione, condivisione e decisione utilizzando dei mattoncini lego. I mattoncini vengono impiegati come strumento rappresentativo per supportare i gruppi di lavoro in una riflessione su un tema comune che conduca a concrete assunzioni di responsabilità condivise.<sup>123</sup>

Si tratta di un gioco che usa i lego per costruire immagini in 3D con lo scopo di creare un linguaggio comune facendo sì che tutti i partecipanti siano coinvolti attivamente nel processo.

#### ***4.4.3 Analisi delle competenze***

In questo paragrafo sono state analizzate le competenze direzionali attraverso l'intervista ad alcuni dipendenti e le competenze operative/organizzative intervistando i soci.

Dall'intervista emerge che i dipendenti comprendono quali siano i loro compiti e le loro responsabilità. Emerge che questi sono in possesso di tutte le risorse necessarie affinché possano raggiungere gli obiettivi stabiliti nei tempi stabiliti.

I dipendenti si sentono stimolati, è possibile osservare un senso di appartenenza e fiducia tra le persone. I soci gestiscono le attività lavorative in modo flessibile e adattivo per bilanciare esigenze personali e aziendali a sostegno del worklife

---

<sup>123</sup> <https://www.seriousplayitalia.it/>

balance. La linea direzionale si adatta alle peculiarità del singolo collaboratore, del gruppo, dell'ambiente con l'obiettivo di influenzarne e guidarne l'azione.

Sono previsti degli allineamenti periodici sull'andamento delle attività svolte, e come già detto il team building e la fiducia reciproca è altamente promossa dallo studio. Gli intervistati affermano che i responsabili condividono di volta in volta quali sono i comportamenti e i contributi che si aspettano da ciascuno di loro.

Dall'analisi emerge che tutti i soci hanno capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione e attitudine verso l'innovazione.

Per quanto riguarda le competenze dei lavoratori i soci affermano che tutti i lavoratori, ad eccezione di qualche figura, hanno acquisito competenze organizzative che permettono loro di lavorare per obiettivi e processi. Lo studio prevede dei corsi periodici per l'approfondimento e la crescita delle competenze per tutti i soggetti coinvolti.

Tra le soft-skills che lo studio ricerca e cerca di stimolare e sviluppare troviamo le seguenti:

- ordine, scrupolosità, accuratezza;
- orientamento al risultato e all'obiettivo;
- flessibilità (rispetto a tipo di lavoro, gruppo di lavoro, sede eccetera);
- autocontrollo;
- lavoro in team;
- leadership, motivazione e sviluppo dei collaboratori;

- innovazione e creatività;
- costruzione di relazioni.

Tuttavia, la formazione attualmente non prevede tematiche strettamente collegate all'accrescimento delle competenze digitali e non sono previsti corsi periodici che informano le persone sui possibili attacchi informatici.

#### ***4.4.4 Analisi della tecnologia in uso***

Le tecnologie permettono alle persone di lavorare in modo flessibile sia all'esterno che all'interno delle sedi aziendali.

Ogni soggetto all'interno di Studio Impresa è dotato di un computer portatile messo a disposizione dall'organizzazione. Il dispositivo è dotato di firewall fisici e virtuali, antivirus e gestionale aziendale. Per ogni lavoratore sono previsti password di accesso e account di posta elettronica.

Inoltre lo studio ha recentemente dotato tutti i dipendenti di telefoni cellulari con traffico dati illimitato.

L'accesso ai dati aziendali avviene in maniera sicura grazie alla presenza di una VPN. Se i lavoratori si trovano all'esterno degli uffici questi possono accedere alle informazioni aziendali solo se si identificano con il proprio PID e password e accedono alla rete aziendale connettendosi così al server dove sono contenuti tutti i dati.

Come detto in precedenza recentemente l'azienda ha anche investito in un server più potente e sicuro.

Attualmente non vengono usati strumenti di messaggistica istantanea e le piattaforme di web conference vengono utilizzate solo per riunioni pianificate che non possono essere svolte in presenza.

I lavoratori per interagire usano prevalentemente la posta elettronica e il VoIP (una tecnologia che permette di effettuare una chiamata tradizionale attraverso il modem e la rete internet e non attraverso la rete telefonica tradizionale). Il VoIP è utilizzabile solo tra i soggetti che si trovano in ufficio e non permette l'utilizzo da remoto.<sup>124</sup>

#### **4.4.5 Analisi del layout degli spazi di lavoro**

Per quanto riguarda la disposizione degli spazi è possibile vedere che il modello di ufficio adottato da Studio Impresa prevede tre tipologie di spazi:

- uffici chiusi per alcuni soci;
- postazioni in open space per tutti i dipendenti;
- una sala riunioni per fare incontri in genere pianificati.

---

<sup>124</sup> Ogni area dello studio è coperta da rete Wi-Fi e sono presenti sistemi di Print Area centralizzati che permettono ai collaboratori di operare su qualsiasi stampante.

Lo studio dispone anche di strumenti di telepresenza, i lavoratori non timbrano un cartellino ma registrano la propria presenza all'interno di QPrime anche quando lavorano in presenza.

Ogni dipendente ha una postazione fissa in uno spazio aperto e condiviso con gli altri.

Non è presente una stanza dove i lavoratori possono andare se hanno bisogno di maggiore concentrazione. Non ci sono infatti spazi dedicati alla concentrazione, silenziosi e attenti alla privacy.

È presente una sola meeting room per fare presentazioni, riunioni e discussioni di gruppo. Si tratta di un ampio spazio con un unico tavolo, delle sedie e una lavagna ma senza apparecchiature digitali per la video-proiezione. L'area è molto formale, arredata in modo lussuoso e dà l'idea di essere usata per riunioni altamente importanti e strategiche ma non prevede l'obbligo di prenotazione. I soci la utilizzano previa comunicazione a tutti gli interessati ma non è presente un sistema online che consente di prenotare la sala.

È presente un'area che permette ai lavoratori di prendersi un momento di pausa. Si tratta di una parte non completamente isolata dalle scrivanie dove sono presenti un divano e una macchinetta del caffè.

Non ci sono spazi dedicati alla comunicazione che garantiscono privacy e riservatezza attraverso l'isolamento acustico.

#### **4.5 ALCUNE RIFLESSIONI**

L'organizzazione si dimostra flessibile e aperta al cambiamento, la Mission e la Vision aziendale sono chiare.

L'organizzazione è chiara, definita e condivisa e ciò permette di evitare situazioni confuse. Il sistema di controllo di gestione interno allo studio permette di pianificare le attività e monitorare il personale. Dal punto di vista organizzativo lo studio sembra possedere i requisiti per mettere in atto smart working ma bisogna fare attenzione alle attività di rilevazione dei tempi di lavoro che hanno sì, l'obiettivo di capire quanto "dispendio di risorse" ha richiesto ciascun cliente, ma che potrebbero tradursi in un controllo eccessivo nei confronti dei lavoratori.

Ci troviamo di fronte ad un'organizzazione orientata ai risultati dove le competenze professionali sono importanti ma ciò che conta sono le soft-skills con l'obiettivo di creare un ambiente collaborativo, proattivo e dinamico dove l'elemento principale è la formazione e la fidelizzazione.

Anche la cultura organizzativa sembra essere adatta a supportare il progetto di smart working.

Per quanto riguarda le competenze direzionali emerge che i soci hanno capacità di assegnare compiti precisi e responsabilità. La capacità di pianificazione delle attività da parte dei soci è elevata così come per alcuni dipendenti ad eccezione di alcune figure entrate da poco a far parte dell'organizzazione che non hanno ancora acquisito una completa autonomia.



I dipendenti si sentono stimolati, è possibile osservare un senso di appartenenza e fiducia tra le persone. La linea direzionale si adatta alle peculiarità del singolo collaboratore, del gruppo, dell'ambiente con l'obiettivo di influenzarne e guidarne l'azione.

Dal lato delle competenze digitali, è possibile osservare che le persone più adulte non sono allo stesso livello dei giovani in studio. Un elemento sicuramente da inserire per sostenere il progetto è la formazione su tematiche strettamente collegate all'accrescimento delle competenze digitali e dei corsi periodici che informano le persone sui possibili attacchi informatici che potrebbero subire per evitare rischi elevati allo studio che aumentano con lo smart working.

La formazione deve essere anche prevista per le figure che attualmente non hanno un'autonomia lavorativa e capacità organizzativa così che anche loro possano essere in futuro coinvolte nel progetto.

Dal lato della tecnologia in uso vediamo che lo studio ha dotato ogni soggetto di computer portatile e smartphone e ciò permette alle persone di lavorare in modo flessibile sia all'esterno che all'interno delle sedi aziendali.

Da inserire sono sicuramente strumenti di social collaboration attraverso l'introduzione di messaggistica istantanea che vadano a sostituire il VoIP attualmente in uso in modo che la comunicazione e la collaborazione con colleghi, clienti e partner che non si trovano nello stesso luogo possa essere più snella e tempestiva.

Si deve prevedere anche un utilizzo più strutturato e consapevole degli strumenti di video-conference.

Da migliorare anche il profilo della cyber security; i firewall fisici e virtuali, gli antivirus, la VPN sono inefficaci se non affiancati ad un uso consapevole delle persone che devono essere allineate alla nuova modalità di lavoro.

Sotto il profilo del digital workplace lo studio è già attrezzato grazie alla presenza di Print Area centralizzati e strumenti di telepresenza che permettono di verificare la presenza del lavoratore anche da remoto. Tuttavia occorre inserire, in previsione del progetto, eventuali sistemi di prenotazione della scrivania o di prenotazione dei diversi spazi che dovranno essere previsti negli uffici (aree meeting, spazi per la concentrazione...).

Per quanto riguarda la disposizione degli spazi è l'aspetto meno a favore dello smart working dell'intera analisi. Abbiamo osservato che non ci sono spazi per la concentrazione dove i lavoratori possono andare se ne hanno bisogno, che è presente una sola meeting room per fare presentazioni, riunioni e discussioni di gruppo che non prevede l'obbligo di prenotazione, che è presente un'area che permette ai lavoratori di prendersi un momento di pausa ma non completamente isolata dalle scrivanie e che non ci sono spazi dedicati alla comunicazione che garantiscono privacy e riservatezza attraverso l'isolamento acustico.

Per l'implementazione del progetto sarà pertanto importante riconfigurare gli spazi all'interno degli uffici in modo da inserire le diverse aree previste dell'activity based working e agevolare il lavoro da remoto.

A conclusione dell'analisi è possibile affermare che gli elementi critici che possono ostacolare l'implementazione del progetto sono poco significativi rispetto alla presenza di molti fattori che abilitano il lavoro da remoto.

Lo studio infatti dal punto di vista organizzativo e culturale, nonché dalle competenze possedute sembra poter affrontare con successo lo smart working anche alla luce della fattibilità economica.

I costi da sostenere per la riconfigurazione degli spazi erano costi già stimati dallo studio in quanto come già detto inizialmente vi era l'idea di spostarsi in una struttura più grande mentre i costi per la tecnologia mancante e per i corsi di formazione risultano essere ampiamente sostenibili.

Tutti sembrano essere a favore del progetto e vorrebbero farne parte ad eccezione dell'unica dipendente di cui si è già parlato perciò è possibile pensare che attraverso il piano "Smart Consulting" lo studio possa raggiungere i risultati desiderati.

### 4.5.1 Valutazioni a seguito dell'implementazione

Una volta completata la sua attuazione è importante che Studio Impresa Consulting monitori l'andamento del progetto "Smart Consulting" nel tempo e per farlo deve utilizzare degli indicatori che è possibile dividere in 3 tipologie. Nel dettaglio lo studio deve prendere in considerazione:

1. indicatori riferiti allo stato di implementazione con l'obiettivo di monitorare le diverse fasi che seguono l'introduzione del lavoro agile. Di seguito alcuni esempi.

Figura 8. Indicatori di implementazione

|                              | QUANTITA'   | QUALITA' PERCEPITA   |
|------------------------------|---|--|
| <b>ESEMPIO DI INDICATORI</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Giornate di lavoro agile/giornate lavorative totali</li><li>• Lavoratori agili effettivi/lavoratori agili potenziali.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• % soci soddisfatti del lavoro agile dei propri collaboratori</li><li>• % dipendenti in lavoro agile soddisfatti</li><li>• soddisfazione per genere</li><li>• soddisfazione per età</li></ul> |

Fonte: personale elaborazione

2. indicatori riferiti alla performance organizzativa per misurare e valutare il potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento dell'obiettivo prefissato. È evidente che l'utilizzo degli indicatori di seguito suggeriti si basano sulla disposizione di serie storiche di dati cui fare riferimento in ottica comparativa.

Figura 9. Indicatori di performance organizzativa

|                              | <b>EFFICIENZA PRODUTTIVA</b>   | <b>EFFICACIA ECONOMICA</b>   |
|------------------------------|--|--|
| <b>ESEMPIO DI INDICATORI</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Giorni di assenza/giorni lavorabili mese/anno</li> <li>• Riduzione dei tempi di lavorazione per ogni attività</li> <li>• Numero di attività svolte in passato/numero di attività svolte con il lavoro agile</li> <li>• Costo del personale/attività svolte</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione di costi di affitto</li> <li>• Riduzione costi di utenze</li> </ul> |

Fonte: personale elaborazione

3. indicatori riferiti alla performance individuale che forniscono una visione del potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento degli obiettivi individuali.

Figura 10. Indicatori della performance individuale

|                              | <b>RISULTATI</b>  |
|------------------------------|---|
| <b>ESEMPIO DI INDICATORI</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacia quantitativa: n. attività portate a termine; n. attività in lavoro agile/n. attività totali;</li> <li>• Efficacia qualitativa: qualità del lavoro svolto nel complesso e con riferimento agli output del lavoro agile;</li> <li>• Efficienza temporale: tempi di completamento delle attività rispetto alle scadenze;</li> </ul> |

Fonte: personale elaborazione.

## CONCLUSIONI

L'esperienza forzata che i lavoratori hanno fatto durante il periodo emergenziale ha messo in luce la possibilità di superare l'organizzazione tradizionale del lavoro, infatti non tutte le attività si sono bloccate, ma una parte importante è andata avanti grazie alla possibilità e alla capacità di lavorare a distanza. Questa risposta emergenziale è stata spesso chiamata Smart Working ma in realtà tali esperienze si avvicinano molto di più al concetto di telelavoro.

Lo Smart Working non è solo lavoro a distanza, ma fa riferimento ad una modalità di lavoro in cui non c'è né la predefinita dello spazio fisico né la predeterminazione dell'orario e dove le prestazioni sono valutate in base al raggiungimento di obiettivi prefissati e non in base al tempo dedicato ad una particolare attività.

Ma perché adottare il lavoro agile anche dopo la situazione emergenziale?

Secondo un'indagine condotta dall'università di Chicago, gli "smart worker" sono così soddisfatti della possibilità di lavorare a distanza che piuttosto che tornare sempre in presenza sono disposti a cambiare azienda<sup>125</sup>. È impensabile, pertanto, tornare indietro all'epoca del lavoro pre-Covid.

Lo smart working è un esempio di modello organizzativo caratterizzato da una combinazione vincente tra tecnologia e uomo e la flessibilità lavorativa,

---

<sup>125</sup> Poletti F. Più smart working se c'è più comunicazione interna smart, Il Sole 24 Ore 15 Settembre 2021

raggiungibile con il lavoro agile, permette di sostenere i nuovi bisogni di lavoratori e lavoratrici dovuti ai cambiamenti socio-demografici a cui stiamo assistendo.

Possiamo dire che lo Smart Working migliora il benessere dei dipendenti e la tutela ambientale e può essere una soluzione alla mobilità sostenibile contribuendo attivamente ai grandi obiettivi per un futuro sostenibile.

Le imprese che decideranno di applicare lo smart working saranno anche in grado di attrarre le nuove generazioni che entreranno nel mercato del lavoro con una maggiore possibilità, quindi, di attirare nuovi talenti a discapito di imprese che manterranno una organizzazione del lavoro che prevede il solo lavoro in presenza.

Inoltre per le aziende che adotteranno modelli di lavoro agile si prevede il miglioramento dell'engagement dei dipendenti, la diminuzione del turnover e la riduzione del tasso di assenteismo, nonché l'aumento della produttività e dell'efficienza e la riduzione costi vivi di gestione come utenze, affitto e manutenzione.

Al fine di avere i risultati desiderati occorre implementare il modello di smart working in modo corretto, ma come?

Occorre dotarsi di tecnologie che permettono la *Social Collaboration* per supportare i flussi di comunicazione e la condivisione di informazioni, la *Security* per proteggere le risorse informatiche dell'impresa da eventuali attacchi digitali, la *Mobility* per avere accesso ai servizi e agli strumenti professionali in qualsiasi

momento e il *Workspace Technology* per utilizzare gli ambienti fisici in modo più efficace e flessibile.

Gli spazi di lavoro devono essere progettati in modo da facilitare il compimento delle diverse attività che le persone svolgono nella giornata lavorativa, ogni spazio deve rispondere a specifiche necessità di *concentrazione*, di *collaborazione*, di *contemplazione* e di *comunicazione*.

L'aspetto più importante è che è necessario un cambiamento di cultura che non deve essere focalizzata solo o principalmente sul rispetto di regole e procedure che definiscono i metodi di lavoro e il rispetto dell'orario ma deve essere prima di tutto orientata alla flessibilità e al raggiungimento degli obiettivi.

L'analisi della letteratura ha evidenziato l'opportunità di adottare una Results Driven Organization che condivide e informa in modo trasparente i soggetti coinvolti sulla strategia, i valori, gli obiettivi e le performance dell'azienda.

In tale modello organizzativo la misurazione delle performance dovrebbe avvenire sia a livello di team sia a livello individuale attraverso la responsabilizzazione sui risultati e le esigenze del business devono essere allineate alle priorità e gli obiettivi del singolo individuo. L'organizzazione deve dare continui feedback alle persone per tenerle costantemente allineate rispetto a obiettivi e comportamenti.

Inoltre, prima di adottare un modello di lavoro agile si dovrebbe sempre effettuare un'analisi orientata a verificare la presenza di condizioni idonee all'applicazione su vasta scala dello smart working.



Nel nostro caso, l'analisi del progetto "smart consulting" di Studio Impresa ha consentito di individuare i fattori a sostegno dello smart working e quelli ostacolanti. Nel caso specifico l'analisi condotta ha portato a una valutazione positiva dello studio in quanto gli elementi critici che possono ostacolare l'implementazione del progetto sono poco significativi rispetto alla presenza di molti fattori abilitanti. Lo studio, infatti, dal punto di vista della cultura organizzativa, nonché dalle competenze possedute, sembra poter attuare con successo lo smart working anche alla luce della fattibilità economica.

## BIBLIOGRAFIA

Albano R., Parisi T., Tirabeni L., *Gli smart workers tra solitudine e collaborazione*, CambioVol.2019 [https://www.researchgate.net/publication/338052239\\_Gli\\_smart\\_workers\\_tra\\_solitudine\\_e\\_collaborazione](https://www.researchgate.net/publication/338052239_Gli_smart_workers_tra_solitudine_e_collaborazione)

Art.18 “Lavoro agile” Legge n.81 del 22 maggio 2017, “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” <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/13/17G00096/sg>

Avveduto S. (a cura di), *Il Mondo Nuovo: la ricerca nell' anno della pandemia* Roma CNR Edizioni2021  
[https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/attivita/editoria/GETA2020\\_finale.pdf](https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/attivita/editoria/GETA2020_finale.pdf)

Barbieri F., *Smart working, quanto risparmiano davvero aziende e lavoratori?*, Il Sole24Ore 1 ottobre 2020

Bentivoglio M., *Indipendenti: Guida allo smart working*, Rubbettino Editore 2020

Biocchi S. (a cura di), *Smart working*, PWC Ufficio studi 23 novembre 2020  
<https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/pwc-smart-working.pdf>

Boorsma, B., & Mitchell S., *Work-life innovation, Smart work – A paradigm shift transforming how, where, and when work gets done*. San Jose: Cisco Internet Business Solutions Group. 2011

[https://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/about/ac79/docs/ps/WorkLife\\_Innovation\\_Smart\\_Work.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/ps/WorkLife_Innovation_Smart_Work.pdf) citato in Carbonara N., Pellegrino R, *Lo smart working Da pratica sperimentale a nuova normalità* FrancoAngeli 2021

Botteri T., Cremonesi G., *Millennial e oltre! Nuove generazioni e paradigmi manageriali*, FrancoAngeli Milano 2019

Botteri T., Cremonesi G., *Smart working e smart workers. Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*, FrancoAngeli 2017

Brownlee T., Camaioni C., Pellegrino P., *Emergenza clima e qualità della vita nelle città*, FrancoAngeli 2021

Brusamolino L., *Lo smart working comincia dall'ufficio: gli sazi di lavoro nel modello ibrido*. FrancoAngeli Editore 2021

Calabria A., Grossi P, Schioppo F., *Smart working e sviluppo sostenibile dei territori*, VII Convegno Nazionale dell'Associazione Italiana per gli Studi sulla Qualità della Vita AIQUAV2020/21.

<http://www.aiquav.it/images/download/firenze2021/Bozzacontributibrevi20aprile2021#page=43>

Carbonara N., Pellegrino R, *Lo smart working Da pratica sperimentale a nuova normalità*, FrancoAngeli 2021

Carriero C., *Smart working. Tool e attitudini per gestire il lavoro da casa e da remoto*, Hoepli 2020

Casali A., *Digital workplace: cos'è, come crearlo e vantaggi in azienda*, Digital4 13 luglio 2020 <https://www.digital4.biz/whitepaper/>

Centro Studi Castelli, *Smart working analisi e prospettive*, RATIO SOLUZIONI 4 maggio 2021 <https://www.ratio.it/ebooks>

Chartered Institute of Personnel and Development, *Smart working: how smart is UK plc?* London 2008 citato in CIPD in association with The Agile Future Forum, HR: Getting smart about agile working, Research Report 2014 [https://www.cipd.co.uk/Images/hr-getting-smart-agile-working\\_2014\\_tcm18-14105.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/hr-getting-smart-agile-working_2014_tcm18-14105.pdf) citato in Carbonara N., Pellegrino R., *Lo smart working Da pratica sperimentale a nuova normalità* FrancoAngeli 2021

Clapperton G., Vanhoutte P., *The Smarter Working Manifesto. When, where and how do you work best?*, Sunmakers 2014

De Vincentis P., “Tante aziende pensano di fare smart working, ma in realtà è solo telelavoro”, *Il sole 24 ore* 9 settembre 2020.

Elkington J., *Cannibals with fork. The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, Capstone Publishing, Oxford 1997 citato in Lombardi R., *Sostenibilità ambientale e crescita economica. Verso una nuova economia*, Maggioli Editore 2011

Fede G. e Bergagnin S. (a cura di), *Linee di indirizzo per la gestione dei rischi in modalità smart working*, Consiglio nazionale degli ingegneri, aprile 2021 [https://www.cni.it/images/covid19/Linee\\_indirizzo\\_smartworking\\_CNI\\_2021\\_04\\_17\\_rev10\\_SB.pdf](https://www.cni.it/images/covid19/Linee_indirizzo_smartworking_CNI_2021_04_17_rev10_SB.pdf)

Gangai A. *Come gestire lo Smart Working: ruolo dei manager e sistemi di monitoraggio*. Osservatori.net 28 gennaio 2021 [https://blog.osservatori.net/it\\_it/gestione-smart-working](https://blog.osservatori.net/it_it/gestione-smart-working)

Gangai A., *Smart Office: cosa vuol dire e come progettare uno spazio di lavoro smart*, Osservatori.net, 11 Febbraio 2021 [https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-office-significato-come-progettarlo](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-office-significato-come-progettarlo)

Gangai A., *Smart Working: una questione di tecnologie!*, Osservatori.net 08 Ottobre 2019 [https://blog.osservatori.net/it\\_it/tecnologie-smart-working](https://blog.osservatori.net/it_it/tecnologie-smart-working)

Gangai A., *Telelavoro e Smart Working a confronto: come funzionano e quali sono le differenze*, Osservatori.net 4 Febbraio 2021 [https://blog.osservatori.net/it\\_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze](https://blog.osservatori.net/it_it/telelavoro-smart-working-definizione-differenze)

Gianquitto M. e Battocchi M., *Coworking e smart working. Nuove tendenze nel modo di lavorare*, EPC Editore Roma 2018 citato in Oliva L., Maino F., Barazzetta E., *Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio*, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018 [https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

Imperatori B., *Si fa presto a dire Smart! È un tema di (ri)organizzazione del lavoro*, Il Sole24 Ore, 10 giugno 2020

Istat, *Occupati e disoccupati Giugno 2021*, rapporto del 30 Luglio 2021  
[https://www.istat.it/it/files/2021/07/CS\\_Occupati-e-disoccupati\\_GIUGNO\\_2021.pdf](https://www.istat.it/it/files/2021/07/CS_Occupati-e-disoccupati_GIUGNO_2021.pdf)

Istituto Nazionale di Statistica – ISTAT (2019). *Conciliazione tra lavoro e famiglia anno 2018*. Roma: ISTAT. <https://www.istat.it/it/files/2019/11/Report-Conciliazione-lavoro-e-famiglia.pdf>

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

Lombardi R., *Sostenibilità ambientale e crescita economica. Verso una nuova economia*, Maggioli Editore 2011

Madini E., *Oltre lo Smart Working: come creare una results driven organization*, Digital4, 22 novembre 2017 <https://www.digital4.biz/hr/hr-transformation/oltre-lo-smart-working-come-creare-una-results-driven-organization/>

McEwan A.M., *Smart Working: Creating the Next Wave*. Taylor & Francis Ltd 2013 citato in Carbonara N., Pellegrino R., *Lo smart working Da pratica sperimentale a nuova normalità* FrancoAngeli 2021

Menduto T., *Quali sono le differenze tra smart working e telelavoro?*, Puntosicuro, 15 settembre 2021 <https://www.puntosicuro.it/view-pdf/quali-sono-le-differenze-tra-smart-working-telelavoro--AR-21432/>

Meta F., *Smart working strumento prezioso per abbattere il gender pay gap*, CorriereComunicazioni 28 maggio 2021.  
<https://www.corrierecomunicazioni.it/lavoro-carriere/smart-working/smart-working-strumento-prezioso-per-abbattere-il-gender-pay-gap/>

Mingardo L., Perali F., Reggio F., *Oltre l'emergenza. Lo smart working in una prospettiva allargata di conciliazione del lavoro con altri ambiti relazionali di persone e comunità: un percorso interdisciplinare*, Journal of Ethics and Legal Technologies Novembre 2020.  
<http://jelt.padovauniversitypress.it/system/files/papers/JELT-02-02-03.pdf>

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. 23 ottobre 2020  
<http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/tag/fabrizio-montanari/>

Myerson, J., Bichard, J.A. *New Demographics New Workspace. Office Design for the Changing Workforce*. United Kingdom: Routledge 2016 citato in Oliva L., Maino F., Barazzetta E., *Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio, Percorsi di secondo welfare*, Progetto Fse Smart Working Places 2018  
[https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wp-content/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

Naldini M., *Gli insegnamenti dell'emergenza. Ripensare i tempi del lavoro e della cura, fuori e dentro la famiglia*, Il Mulino 2021

Oliva L., Maino F., Barazzetta E., *Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio, Percorsi di secondo welfare*, Progetto Fse Smart Working Places 2018

[https://innova.srl/wpcontent/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wpcontent/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

Onori A., *Smart working e privacy. Gli speciali della circolare tributaria*. Euroconference Editoria 2020

Orecchini F., Grossi P., Monteleone F., *Coworking: territorio e nuove relazioni sociali*, VII Convegno Nazionale dell'Associazione Italiana per gli Studi sulla Qualità della Vita AIQUAV2020/21.

<http://www.aiquav.it/images/download/firenze2021/Bozzacontributibrevi20aprile2021#page=43>

Palladino E., Ruffa M., *Il lavoro su misura: I coworking space e la conciliazione lavoro-famiglia*, Meltemi 2019

Palma A., *Smart working e co-working le nuove frontiere per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità*. <https://www.dottrinalavoro.it/wp-content/uploads/2017/06/Smart-Working-e-co-Working-le-nuove-frontiere-della-disabilit%C3%A0.pdf>



Pasqua F., *Tecnologia e smart working: ne godiamo i benefici, ne subiamo gli effetti*, PuntoSicuro 13 maggio 2020 <https://www.puntosicuro.it/view-pdf/tecnologia-smart-working-ne-godiamo-i-benefici-ne-subiamo-gli-effetti-AR-20087/>

Penna M., Felici B., Roberto R., Rao M., Zini A. *Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente Primi risultati dell'indagine nazionale su lavoro agile e telelavoro nel settore pubblico*, ENEA 2020 [https://iris.enea.it/retrieve/handle/20.500.12079/55813/8466/Smart Working nella PA.pdf](https://iris.enea.it/retrieve/handle/20.500.12079/55813/8466/Smart_Working_nella_PA.pdf)

PWC, University of Southern California, London Business School, “*PWC’s NextGen: A global generational study. Evolving talent strategy to match the new workforce reality*”, PricewaterhouseCoopers2013 <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>

Poletti F. *Più smart working se c'è più comunicazione interna smart*, Il Sole 24 Ore 15 Settembre 2021

Razetti F. e Maino F., “*Attori e risorse, tra primo e secondo welfare*”, Giappichelli Editore, Torino 2019

Report of the World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, United Nations, 1987.  
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Ricciardi P., Terracina A., *Telelavoro e smart work. Confronto tra gli aspetti di salute e sicurezza per i lavoratori “a distanza”*, Ebnt novembre 2020  
<https://www.ebnt.it/files/pubblicazioni/2021/telelavoro-e-smart-work.pdf>

Riccò R., Porta S., *Smart working, agili si diventa Basta porsi le giuste domande*, Sviluppo&Organizzazione agosto/settembre 2017

Rorato C. *Lo Smart Working negli Studi Professionali: diffusione, benefici e ostacoli*. Osservatori.net 1 febbraio 2022 [https://blog.osservatori.net/it\\_it/smart-working-studi-professionali](https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-studi-professionali)

Rusconi G., *Le professioni più richieste nel 2022: così cambia il mondo del lavoro*, Il Sole 24 Ore, 28 dicembre 2020.

Saraceno C., Naldini M., *Sociologia della famiglia*, il Mulino, Bologna 2013 citato in Oliva L., Maino F., Barazzetta E., *Smart worker e smart working places: lavorare oltre l'ufficio*, Percorsi di secondo welfare, Progetto Fse Smart Working Places 2018 [https://innova.srl/wpcontent/themes/innova/media/Smart\\_working\\_places\\_ricerca\\_finanziata.pdf](https://innova.srl/wpcontent/themes/innova/media/Smart_working_places_ricerca_finanziata.pdf)

Schwab K., *Shaping The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, Cologny, Switzerland 2018 citato in Visentini A., Cazzarolli S., *Smart Working: mai più senza*, FrancoAngeli 2019

Tagliaro C., *Prendersi cura del luogo di lavoro. Progettare, gestire e utilizzare lo spazio ufficio attraverso indicatori di prestazioni*, Milano, FrancoAngeli 2019

Uccello S., *Il lavoro agile taglia il gender gap (ma con la crisi la parità è al ribasso)*, Il Sole 24 Ore 27 giugno 2021

Valore D e Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano, *Da smart a blended working: Come sarà il futuro del lavoro*, HarperCollins 2021

Viceconte E., *Smart è l'organizzazione, non il lavoro*, Prospettive in Organizzazione, 9 gennaio 2021

## **SITOGRAFIA**

<https://variazioni.info/2021/05/27/smart-working-come-strumento-prezioso-per-abbattere-il-gender-pay-gap/>

[https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo\\_interconfederale\\_telelavoro\\_9\\_6\\_2004.pdf](https://www.cliclavoro.gov.it/aziende/documents/accordo_interconfederale_telelavoro_9_6_2004.pdf)

<https://www.isprambiente.gov.it/it/attivita/cambiamenti-climatici/convenzione-quadro-sui-cambiamenti-climatici-e-protocollo-di-kyoto>

<https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/PROTOCOLLO-NAZIONALE-LAVORO-AGILE-07122021-RV.pdf>

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/cresce-il-numero-degli-smart-worker-italiani-570mila-plus20-lavoratori-piu-soddisfatti-degli-altri>

[https://www.cisco.com/c/it\\_it/products/security/what-is-cybersecurity.html](https://www.cisco.com/c/it_it/products/security/what-is-cybersecurity.html)

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/in-italia-il-lavoro-e-sempre-piu-agile>

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

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-attivo-nei-grandi-studi-professionali-gia-prima-del-covid-19-piccole-strutture-ancora-in-ritardo>

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>

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

[https://www.treccani.it/enciclopedia/generazioni\\_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/generazioni_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/)

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

## **RINGRAZIAMENTI**

*Giunta alla fine dell'elaborato desidero ringraziare tutti coloro che mi hanno sostenuto durante il percorso universitario. Un percorso segnato da nuove amicizie, gioie, pianti ed emozioni che hanno contribuito alla mia crescita professionale e personale. Sono stati due anni estremamente impegnativi aggravati dall'emergenza pandemica che ha scatenato in me un forte senso di incertezza sul futuro, soprattutto nell'ultimo anno, con la paura di non essere all'altezza e di deludere le persone a me care. Un anno che, nonostante le difficoltà emotive affrontate, si è concluso con il mio ingresso in una grande azienda, a conferma del fatto che impegno e determinazione sono le basi per la realizzazione dei nostri obiettivi e l'insegnamento a non abbattersi mai.*

*L'euforia del mio primo vero ingresso nel mondo del lavoro si è scontrata con lo sconforto per una tesi magistrale ancora da iniziare, con la paura di non riuscire a fare entrambe le cose con la giusta attenzione e concentrazione. Per questo desidero ringraziare tutte le persone che mi sono state vicine in questo periodo e che mi hanno supportato e sopportato nei miei momenti più difficili.*

*Innanzitutto desidero ringraziare il Prof. Enrico Cori, relatore di questa, per la grande professionalità, per la disponibilità mostrata e il supporto emotivo.*

*Ringrazio la mia famiglia, i miei genitori Domenico e Marina e mio fratello Nicolò, che mi sono stati accanto in ogni momento e mi hanno sostenuto.*

*Ringrazio Marco e Lorella, soci fondatori di Studio Impresa, per la loro disponibilità e tutti coloro che hanno partecipato all'intervista.*

*Un ringraziamento speciale è per il mio ragazzo, Fabio, il mio compagno di vita con il quale ho condiviso parte del mio percorso universitario. La persona che più mi ha aiutato nei miei momenti di sconforto. La sua pazienza, il suo sostegno, il suo amore sono stati pilastri fondamentali per il percorso fatto fino ad oggi e lo saranno per quello di domani.*

*Un ringraziamento particolare va ai miei nonni, soprattutto a mio nonno Nazzeno che ha sempre creduto in me e con il quale avevo un rapporto speciale. A lui dedico questa tesi, sperando che dall'alto possa vedere i miei traguardi e gioire con me dei miei successi.*

*Vorrei ringraziare tutti i miei parenti e amici che con grande affetto mi hanno sostenuto durante questo percorso.*

*Infine auguro a me stessa che questo traguardo raggiunto possa essere l'inizio di una lunga carriera professionale.*