

EDIZIONE I

# Smart working:

*come cambiare l'organizzazione  
del lavoro*

**Future of  
Workers**

EDIZIONE 1

TEMA:

Promuovere l'occupazione e il re-inserimento lavorativo

ARGOMENTO:

*Smart working*: come cambiare l'organizzazione del lavoro

DIRETTRICE RESPONSABILE:

Maria Laura Fornaci

REDATTORE CAPO:

Tommaso Limonta

COMITATO EDITORIALE:

Claudia Bruno, Bianca Iafelice, Barbara Leda Kenny, Jacopo Naidi

EDITORE:

Fondazione Giacomo Brodolini

PROGETTO GRAFICO:

Daniela Palumbo

FEBBRAIO 2023

# Future of Workers

*Future of Workers - osservatorio per il lavoro sostenibile è un progetto cofinanziato dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica nell'ambito del processo di attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.*

# FUTURE OF WORKERS

## Come sta cambiando il mondo del lavoro con e dopo la pandemia? Come cambierà con la transizione ecologica e digitale?

Future of Workers è l'osservatorio della **Fondazione Giacomo Brodolini** sulle tendenze e le politiche che stanno cambiando i luoghi, le competenze, l'organizzazione del lavoro e quindi la vita delle persone.

La **ricerca** è alla base delle attività della Fondazione Giacomo Brodolini. Crediamo che il cambiamento possa avvenire solo avendo una profonda comprensione delle cose, la passione per realizzarle e la visione politica necessaria a migliorare la vita delle persone.

Vogliamo creare, dunque, consapevolezza, conoscenza e dialogo sui cambiamenti del mercato del lavoro affinché gli obiettivi di sostenibilità della **Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile SNSvS** diventino reali opportunità di sviluppo per le istituzioni, le imprese e le persone che lavorano.

L'osservatorio è **tascabile** perché ogni mese offre a professionisti e professioniste, imprese e PA contenuti di facile fruizione per comprendere gli scenari europei in evoluzione.

È **innovativo e 4.0** perché fornisce strumenti digitali pratici per affrontare insieme a un team di esperti ed esperte le nuove sfide del mercato del lavoro.

Perché un osservatorio sui cambiamenti del mondo del lavoro e sul futuro dei lavoratori? Perché il contesto socio-economico sta cambiando rapidamente. Mai come oggi è importante essere aggiornati sulle politiche che le **Nazioni Unite**, l'Europa e l'Italia stanno vagliando, comprendere l'impatto della pandemia sul mondo del lavoro, come il PNRR inciderà sulla transizione ecologica e digitale e sull'occupazione e come le organizzazioni possano affrontare questi cambiamenti per uno sviluppo sostenibile.

Future of Workers propone uscite periodiche per affrontare temi di rilievo a partire dalle ricerche, competenze ed esperienze della Fondazione Giacomo Brodolini.

Questo numero è dedicato a **Smart working: come cambiare l'organizzazione del lavoro.**



LA VOCE DI...

*"Sento il dovere di dirvi che, in un caso come questo, il Ministro del Lavoro non pretende di collocarsi al di sopra delle parti, ma che sta con tutto il cuore da una sola parte: dalla vostra parte".*

Giacomo Brodolini  
al presidio dell'Apollon  
in Via Veneto  
(Roma 31 dicembre 1968)



# INDICE

LE ESPERTE DELL'ARGOMENTO.....	5
IN SINTESI.....	6
GLOSSARIO.....	7
TEMA.....	9
TREND.....	12
POLITICHE, PRATICHE, STRUMENTI.....	23
QUADRO NORMATIVO.....	33
RISORSE PER APPROFONDIRE.....	35
ALCUNI NOSTRI PROGETTI.....	37
NOTE AL TESTO.....	38



# LE ESPERTE DELL'ARGOMENTO

Questo numero è a cura di

**Giovanna Campanella**

*Coordinatrice attività qualitative relative ad indagini sulla formazione continua e lavoro, Fondazione Giacomo Brodolini*

Giovanna ha una laurea in Sociologia, indirizzo organizzativo, economico e del lavoro, e un Dottorato in ricerca applicata nelle scienze sociali. Ha maturato una decennale esperienza accademica presso l'Università Guglielmo Marconi e Sapienza Università di Roma, svolgendo incarichi di docenza in sociologia del lavoro, in psicologia del lavoro e delle organizzazioni e laboratori di ricerca e orientamento all'interno di Master e corsi di laurea. Fino al 2021 è stata ricercatrice TD in sociologia dei processi economici e del lavoro (sp/09). Da oltre quindici anni è consulente esperto in analisi e valutazione di politiche della formazione e del lavoro, per enti pubblici e privati. È stata coordinatrice di progetti nazionali per l'inserimento lavorativo e co-responsabile di indagini su lavoro agile e conciliazione cura-lavoro. In Brodolini è responsabile delle indagini qualitative relative al campo della formazione continua e professionale.



In collaborazione con:

**Luisa De Vita**

*Professoressa Associato in sociologia economica, Università Sapienza*

Coordinamento editoriale:

**Barbara De Micheli**

*Coordinatrice Unità Giustizia Sociale, Fondazione Giacomo Brodolini*

# IN SINTESI

## TEMA

### Cosa si intende per smart working?

Il concetto di *smart working*, traducibile in italiano come lavoro agile, indica una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato che si caratterizza per l'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi che viene stabilita mediante un accordo tra il lavoratore e il datore di lavoro, contribuendo a conciliare i tempi della vita con quelli dell'attività professionale.



## POLITICHE/PRATICHE/STRUMENTI

### Su quali aspetti le aziende devono investire per un'efficace introduzione dello smart working?

- L'assessment organizzativo e tecnologico: nuovi processi e tecnologie abilitanti;
- cambiamento organizzativo: nuova leadership e lavoro organizzato per obiettivi SMART
- la formazione delle competenze tecniche e soft necessarie;
- la riorganizzazione degli spazi di lavoro all'interno e all'esterno dell'azienda;
- il monitoraggio e valutazione degli impatti



## TREND

### Da dove siamo partiti e dove andremo?

**Telelavoro/House working:** completa remotizzazione, sperimentazione di massa forzata dalla Pandemia che non ha cambiato nè il modello organizzativo del lavoro in azienda nè l'organizzazione dei tempi e degli spazi di lavoro, ma si è concretizzata nella semplice remotizzazione a casa di attività prima fatte in ufficio

**Smart working:** ibrido, Riorganizzazione dei processi aziendali, nuovi modi di lavorare, di accogliere ed includere esigenze lavorative diverse in nuovi spazi ibridi aziendali, collegati a spazi delocalizzati e governati da partnership pubblico-private



## QUADRO NORMATIVO

### Qual è il quadro normativo di riferimento?

**Telelavoro/House working:** accordo interconfederale sul telelavoro 2004, la legge 81/2017. Normano un FENOMENO RESIDUALE

**Smart working:** protocollo nazionale sul lavoro agile del 7 dicembre del 2021 e accordi di secondo livello. Normano un FENOMENO IN VIA DI STABILIZZAZIONE che però richiede accordi contrattuali di secondo livello in grado di rispecchiare caratteristiche settoriali e scelte aziendali



# GLOSSARIO

## Di cosa parliamo quando parliamo di...

**Banda larga:** con questo termine si indica, nelle telecomunicazioni e in ambito informatico, l'utilizzo di mezzi e sistemi di comunicazione che sfruttano un'ampiezza di banda superiore rispetto alla precedente, trasmettendo, inviando e ricevendo dati ad una velocità maggiore.

**Coesione territoriale:** il concetto di coesione territoriale è un principio politico che si fonda sull'idea centrale del perseguimento del maggior grado possibile di equità e uguaglianza tra i territori di una regione, di uno stato o di un complesso multinazionale come quello rappresentato dall'Unione europea. Il corollario di questo principio sono quelle politiche che cercano di rimuovere le cause di questa disuguaglianza.

**Co-living:** è la disponibilità di edifici ad uso abitativo organizzati in modo da poter offrire agli inquilini la condivisione di spazi comuni, con il conseguente abbattimento dei costi che risulta dalla condivisione delle spese e col vantaggio di poter socializzare con altre persone.

**Contrattazione di secondo livello:** contrattazione che risulta dall'accordo tra l'azienda e le associazioni datoriali e sindacali. Permette di integrare alcuni aspetti normativi ed economici rispetto ai CCNL di riferimento per rispondere alle esigenze specifiche dell'azienda e dei lavoratori.

**Co-working:** uno spazio fisico di lavoro che si caratterizza per la compresenza di più *free lance* o lavoratori e lavoratrici provenienti da diverse organizzazioni.

**Digital divide:** il termine, traducibile come divario digitale, indica il divario tra chi ha accesso alle tecnologie dell'informazione e comunicazione e chi ne è parzialmente o totalmente escluso a causa di diverse variabili quali, ad esempio, le condizioni economiche, la qualità delle infrastrutture e la provenienza geografica.

**Digital stress:** stress lavorativo direttamente imputabile all'utilizzo sistematico e protratto nel tempo di tecnologie digitali come per esempio le *videochiamate*, le *email*, i *social network* e, in generale, tutte le tecnologie informatiche, *hardware* e *software*.

**Doppia transizione:** è il più significativo tra i *trend* che influenzeranno l'economia e la società europea dei prossimi decenni, quello che vede l'interazione e l'integrazione della transizione digitale e della transizione ecologica.

**Gender gap:** divario di genere, rappresentabile come le disuguaglianze tra uomini e donne. La misurazione del *gender gap* si basa su dati quantitativi per comprendere la dimensione di questo divario nei vari ambiti: educazione, lavoro, salute, economia, sapere, tempo, potere, violenza.

**Lavoro ibrido:** un mix tra lavoro a distanza e lavoro in presenza, che supera la concezione di lavoro da svolgersi in un'unica modalità e che prevede l'alternanza di spazi e tempi diversi; ad esempio "tre giorni di lavoro in ufficio e due da casa".

**Mobilità sostenibile:** sta ad indicare un modo di muoversi orientato ai principi della sostenibilità, vale a dire alla riduzione di inquinamento e alla salvaguardia della salute e degli spazi ambientali. Ne sono espressione tutte le forme di mobilità alternativa a quella tradizionale come le auto elettriche, le bici, i monopattini, le piattaforme di *sharing*.

**Nomadi digitali:** sono principalmente *free lance* che, per determinati periodi della loro vita professionale, scelgono uno stile di vita improntato al principio del lavorare viaggiando, sfruttando le possibilità offerte loro dalle tecnologie digitali.

**Smart city:** in italiano città intelligente, è un luogo in cui le reti e i servizi sono resi più efficienti mediante l'utilizzo di soluzioni digitali a beneficio degli abitanti e delle imprese. La *smart city* è uno spazio intelligente in cui le tecnologie sono funzionali ad un migliore utilizzo delle risorse e ad una riduzione delle emissioni inquinanti.

**Smart Work Center (SWC):** l'evoluzione dei co-working. Sono luoghi progettati in chiave di *activity-based work setting* per rispondere a diverse esigenze e diversi compiti. Ovvero spazi di lavoro collaborativi, condivisi e dotati di servizi, ambienti e tecnologie per stimolare interazione e collaborazione tra lavoratori e lavoratrici presenti e remoti appartenenti a diverse organizzazioni di natura pubblica e/o privata. I servizi variano dalla dotazione tecnologica, all'uso di scrivanie, sale meeting, programmi di formazione, ma anche cucine, asili e palestre per lo sport.

**Smart working:** traducibile in italiano come lavoro agile, indica una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato che si caratterizza per l'assenza di vincoli orari o spaziali e per un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi che viene stabilita mediante un accordo tra il lavoratore e il datore di lavoro, contribuendo a conciliare i tempi della vita con quelli dell'attività professionale.

**Telelavoro/house working:** lavorare in un modo indipendente dalla localizzazione geografica dell'ufficio o dell'azienda facilitato dall'impiego di strumenti informatici e telematici.

**Work-life balance:** l'equilibrio tra i tempi e le responsabilità della vita lavorativa e quelli della vita privata.

**Workplace management:** si definisce in questo modo quella tecnica che permette di gestire tutte le risorse fisiche e tecnologiche che sono necessarie per massimizzare la produttività dei lavoratori. Il posto di lavoro richiede infatti di essere gestito attraverso la progettazione e il mantenimento di esperienze appropriate, efficaci ed economiche, che possano allinearsi con gli obiettivi strategici dell'organizzazione al fine di sostenere le persone, ovunque queste si trovino, nello svolgimento delle attività quotidiane.



## Cosa si intende per Smart-working?

Sempre più spesso si sente parlare di **smart working**, con riferimento alla possibilità di lavorare da casa che è stata concessa ad un numero crescente di lavoratori e lavoratrici durante e dopo la pandemia di Covid-19.

Nonostante l'opinione prevalente, lo *smart working* non nasce, come concetto, dall'emergenza pandemica, ma da una riflessione che risale alla fine degli Anni '90 (Cairncross, 1997; Davenport, Pearlson, 1998) circa la necessità di elaborare nuovi modelli di organizzazione del mondo del lavoro che fossero capaci di trasferire all'interno degli uffici quel maggior grado di flessibilità che era reso possibile dalle nuove tecnologie digitali, abbattendo quei vincoli di spazio e tempo sui quali era parametrato il concetto stesso di lavoro.

Fino al 2020, tuttavia, lo *smart working* era, soprattutto in alcuni paesi dell'UE, una realtà di nicchia che riguardava un numero esiguo di persone, principalmente nel terziario avanzato. L'emergenza sanitaria globale causata dalla pandemia di Covid-19 ha dimostrato che il lavoro agile può essere una realtà e un'opportunità per milioni di lavoratori e di lavoratrici.

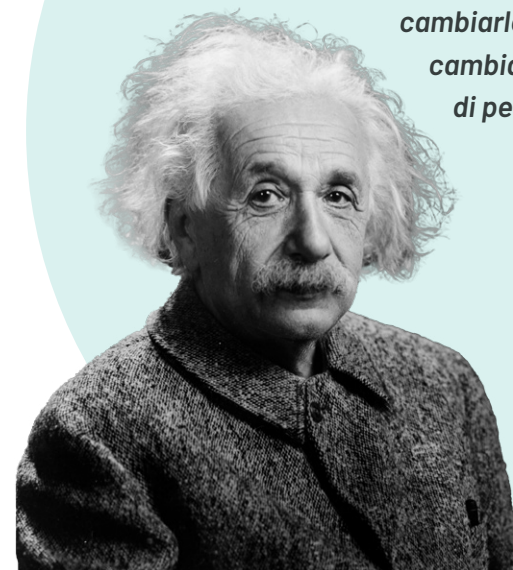
Cosa significa *smart working*? Traducibile in italiano come "lavoro agile", indica una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato che si caratterizza per l'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi che viene stabilita mediante un accordo tra il lavoratore e il datore di lavoro, contribuendo a conciliare i tempi della vita con quelli dell'attività professionale.



LA VOCE DI...

**"Il mondo così come lo abbiamo creato è un risultato del nostro pensiero. Non possiamo cambiarlo se non cambiamo il nostro modo di pensare."**

Albert Einstein



## I VANTAGGI E LE CRITICITÀ DELLO SMART WORKING PER LAVORATORI, IMPRESE E TERRITORI

Il ricorso a questa modalità di lavoro si fonda sulla volontarietà delle parti contraenti e sull'utilizzo di una strumentazione tecnologica specifica per le attività da remoto (PC, portatili, tablet, smartphone, ecc) che presenta una serie di vantaggi per il lavoratore e la lavoratrice, ma anche alcune potenziali criticità che vanno definendosi sempre meglio a mano a mano che il lavoro agile viene integrato nell'operatività delle aziende. Si tratta, infatti, di un fenomeno ancora in divenire che mostra, quanto e come il mondo del lavoro in generale, specie da un punto di vista organizzativo, sia in una fase di transizione.



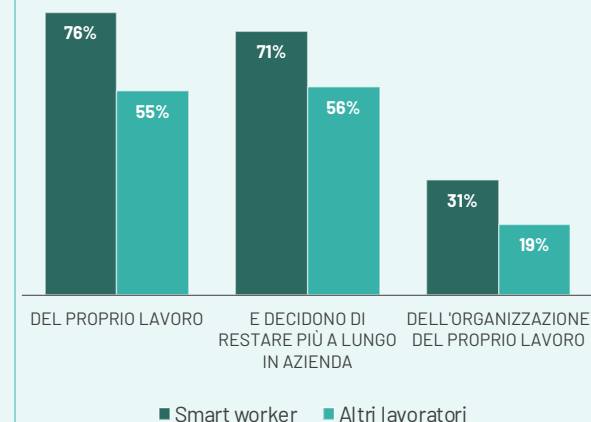
Tra i principali vantaggi e le relative criticità, potremmo citare ad esempio:

- l'autonomia nella gestione dei tempi di lavoro e nella scelta degli spazi, che aumenta, se già il lavoratore o la lavoratrice ne godevano in precedenza, mentre tende a ridursi quando si parla di attività molto proceduralizzate o tecniche, che si prestano a forme di controllo da remoto che il lavoro agile tende a favorire;
- l'incremento dei livelli di produttività e il rischio di una diminuzione della creatività dovuta all'assenza di incontro e scambio informale;
- una migliore integrazione tra vita professionale e vita personale, anche se non senza contraddizioni, soprattutto per le donne, a cui è quasi sempre delegato il lavoro di cura e domestico; ridurre la presenza in azienda e la visibilità del proprio lavoro potrebbe comportare meno possibilità di carriera;
- un risparmio significativo sui costi legati alla mobilità casa-ufficio, anche se, lavorando da casa, il lavoratore e la lavoratrice si assumono altri costi per pasti, elettricità, riscaldamento e connettività.

## LO SAPEVI CHE...

I dipendenti che lavorano in smart working sono in genere più soddisfatti del proprio lavoro. Nello specifico, ben il 76% dei lavoratori si ritiene più soddisfatto del proprio lavoro rispetto a coloro che lavorano in modalità tradizionale (55%), dimostrando anche un legame più forte con la propria impresa (71% rispetto al 56%).

### I lavoratori sono più soddisfatti...



Fonte: Osservatorio smart working del Politecnico di Milano

Pensando allo *smart-working* come opportunità da cogliere, i vantaggi che offre non riguardano solo il lavoratore, ma anche l'**organizzazione** e il sistema sociale in generale e si possono riassumere in:

- maggiore efficienza;
- riduzione dei costi fissi per edifici, postazioni di lavoro e servizi come per esempio: illuminazione, riscaldamento, aria condizionata, manutenzione;
- diminuzione della microconflittualità, dell'assenteismo e del *turn-over*;
- maggiore capacità di motivare le persone, accrescendone la responsabilità e l'attitudine a lavorare per obiettivi e risultati, con impatti positivi sulla produttività;
- maggiore capacità di integrare le persone con disabilità;
- incremento delle potenzialità in termini di crescita dimensionale ed espansione geografica.

Anche i territori potrebbero trarre vantaggio dal lavoro agile, che limita l'esodo dei lavoratori dai piccoli centri verso le città metropolitane, permettendo un maggior grado di coesione sociale e territoriale e riducendo l'inquinamento legato ai trasporti urbani e al pendolarismo.

Affinché i vantaggi diventino sistemici, occorre che la sua applicazione passi attraverso il vaglio di un complesso bilanciamento tra costi e benefici delle parti considerate: lavoratore e organizzazione.

Lo *smart working*, occorre ricordarlo, non è soltanto un modo diverso di organizzare gli spazi (in presenza, piuttosto che da remoto), ma una diversa gestione del tempo e, conseguentemente, dei processi organizzativi nei quali il lavoro viene inquadrato.

In questo consiste la differenza tra il telelavoro e il lavoro agile vero e proprio, la cui diffusione implica una **ridefinizione del modo in cui un'organizzazione è strutturata**, attraverso l'integrazione di nuovi processi e nuove procedure.



# TREND

## Da dove siamo partiti e dove andremo?

La discussione intorno allo *smart working*, ai suoi benefici e alle sue potenziali criticità non è di per sé un fatto nuovo, ma è evidente che la sua diffusione sia stata accelerata da alcuni elementi di contesto, tra i quali la **pandemia di Covid-19** e, soprattutto negli ultimi mesi, la **crisi energetica** scatenata dal conflitto in Ucraina.

Le misure a sostegno del lavoro flessibile sono un fenomeno in corso da anni in quasi tutti i paesi europei anche se con diversa intensità. I dati raccontano come la diffusione di questo modo di lavorare, soprattutto in Italia, sia stata complessivamente contenuta fino al 2019, per poi conoscere una vera e propria impennata a partire dal 2020 quando, per effetto delle misure restrittive introdotte dal governo per il contenimento dei contagi, un numero senza precedenti di persone ha potuto beneficiare della possibilità di lavorare dal proprio domicilio.

La crisi energetica degli ultimi mesi è l'altro scenario che sta impattando sulla diffusione del lavoro agile, e lo sta facendo in una maniera controversa. Da un lato, l'incremento dei costi della componente energia sembra aver creato le premesse, lato aziende, per una maggiore enfasi sull'efficientamento dei costi fissi e quindi per una ulteriore affermazione del lavoro agile; dall'altro, lato lavoratori e lavoratrici, sta invece determinando condizioni sempre più difficili proprio per il pagamento delle utenze domestiche, spingendo la forza lavoro a cercare vie alternative al lavoro da casa.

Le ultime analisi dell'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (**INAPP**) sembrerebbero confermare un arresto del lavoro agile che, dopo la pandemia, sembra pagare il prezzo di una ridotta capacità di introdurre le innovazioni nell'organizzazione del lavoro ne-

cessarie per consentirne il consolidamento. Lo *smart working*, insomma, non decolla: ad oggi in Italia a beneficiarne è appena il 14,9% degli occupati, a fronte di una potenziale platea del 40%. Svolgere una professione telelavorabile rappresenta una condizione necessaria, ma non sufficiente affinché si concretizzi la possibilità del lavoro agile.

I dati INAPP ci dicono che la percentuale di lavoratori e lavoratrici *smart* varia dal 25% tra le professioni intellettuali o esecutive (concentrate principalmente nelle grandi imprese, nei servizi e nella PA) al 2% tra quelle a bassa qualifica; un'evidenza che si spiega principalmente con il diverso grado di fattibilità del lavoro agile, ma anche con la diversa capacità manageriale di adottare nuovi modelli di organizzazione del lavoro.

Ne è dimostrazione il fatto che l'Italia, dove con l'emergenza sanitaria il numero dei lavoratori e delle lavoratrici in *smart working* era praticamente raddoppiato, registra dal 2021 un tasso di crescita sempre meno marcato: 4,8% nel 2019, 13,7% nel 2020, 14,9% nel 2021, con valori ancora più bassi tra i dipendenti: dall'1,7% del 2019 al 12,1 del 2020, al 13,8 del 2021.

### LO SMART WORKING E L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

L'affermazione del lavoro agile trova nel tradizionale inquadramento a orario fisso, specialmente in alcuni comparti, un ostacolo alla sua diffusione. Fa fatica ad affermarsi un modo di lavorare che, in termini di gestione del tempo, specialmente per chi lavora nel terziario avanzato, darebbe risposte più efficaci di uno schema rigido. La *routine* professionale di chi lavora in aree come il *marketing* o la comunicazione è quotidianamente segnata dalla difficoltà di incastrare agende di molteplici interlocutori, e quindi da tempo perso o mal utilizzato. In un mondo del lavoro sempre più globalizzato, in cui le persone sono chiamate ad interagire dai luoghi più lontani del pianeta, lo *smart working* garantisce una maggiore sostenibilità sia rispetto alla gestione dei tempi di lavoro, sia rispetto alle nuove sfide sanitarie e ambientali che ci attendono.

Se durante la pandemia lavorare da casa ha voluto dire creare le condizioni migliori per il distanziamento tra le persone, con finalità di profilassi sanitaria, nel dopo-emergenza questo modo di lavorare ha fatto emergere ulteriori vantaggi; ad esempio ha creato le condizioni per il superamento di un'organizzazione del lavoro che costringeva le persone a vivere in ufficio buona parte della giornata, sottraendo tempo agli affetti, alle famiglie, agli hobby e contribuendo a un migliore equilibrio tra vita e lavoro.

### I BENEFICI DELLO SMART WORKING

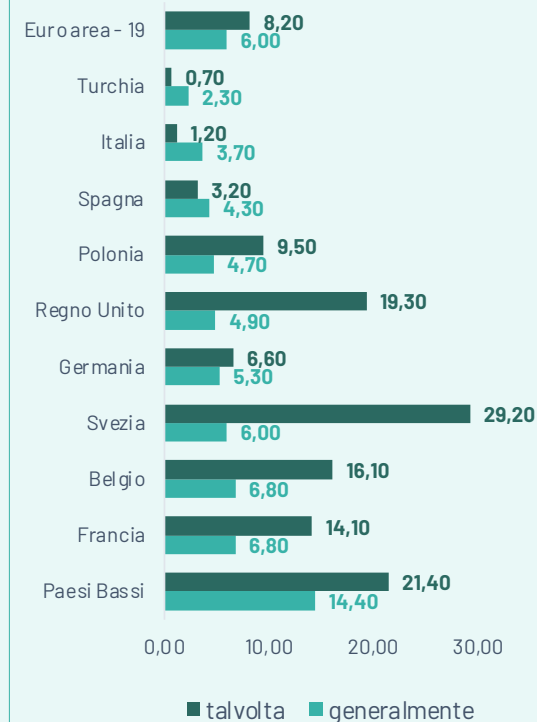
Secondo una ricerca [ENEA](#), l'introduzione del lavoro agile ha dato un contributo importante alla sostenibilità ambientale urbana e alla riduzione dell'inquinamento perché ha limitato significativamente gli spostamenti nelle città metropolitane, e ha ridotto il fenomeno del pendolarismo e la congestione dei centri urbani.

Ha avuto inoltre un impatto positivo anche in termini di benessere dei lavoratori e delle lavoratrici, lo dimostra il fatto che il 60% degli italiani dichiara di non volerci rinunciare nemmeno con la fine della pandemia, con percentuali ancora più alte tra i giovani con un profilo internazionale.

### LO SAPEVI CHE...

Secondo i dati Eurostat, la diffusione dello *smart working* presentava, già prima della pandemia, accentuate differenze da Paese a Paese. Nel 2018, l'Italia figurava penultima nella percentuale degli addetti che avevano la possibilità di lavorare da casa.

Percentuale di addetti che lavorano da casa Eurostat 2018



Fonte: Eurostat



Non è un caso che alcuni studi (**EUROFOUND, 2020**) riconoscano un nesso tra l'introduzione del lavoro agile e un aumento della produttività e dell'efficienza, che è in parte riconducibile proprio a questo grado più elevato di soddisfazione, alla possibilità di una migliore conciliazione tra i tempi della vita e quelli del lavoro e all'uso produttivo dei tempi prima spesi in trasferimenti casa-ufficio.

Tra gli esperti, tale considerazione è tuttavia oggetto di dibattito, soprattutto per quanto riguarda le **donne**, che, con lo *smart working*, si sono trovate più esposte al rischio di cumulare i carichi di lavoro con quelli domestici e con le responsabilità di cura, perdendo spesso anche in visibilità sul luogo di lavoro, e quindi in opportunità di carriera.

Il modo in cui il lavoro agile impatterà sul **gender gap** nel nostro Paese, soprattutto rispetto alla qualità del lavoro, è dunque un aspetto da monitorare.

### L'atteggiamento dei giovani italiani nei confronti dello *smart working*

Orientamento dichiarato	Percentuali
Vorrebbe lavorare in sw da 1 a 3 giorni la settimana	69%
Vorrebbe lavorare in sw da 4 a 5 giorni la settimana	15%

Fonte: AA.VV., Covid-19. L'impatto sui giovani talenti, 2020

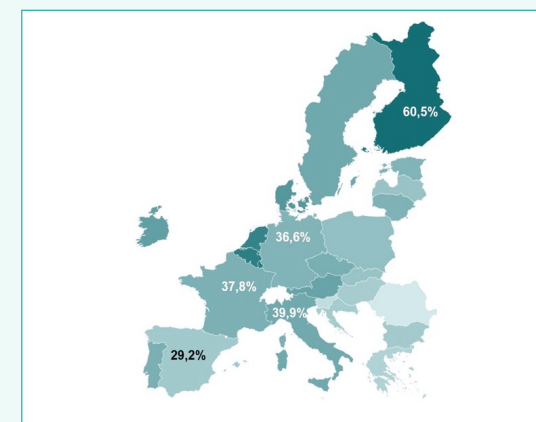
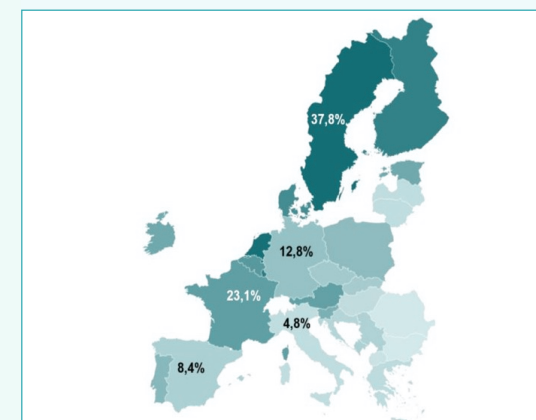
### ...E LE SUE CRITICITÀ

Il lavoro agile ha creato opportunità, ma anche alcune criticità, tra le quali il rischio di amplificare l'asimmetria di genere nel lavoro domestico e di cura soprattutto se non sostenuto da un rafforzamento degli **strumenti per la conciliazione** e la valorizzazione dei talenti femminili quali congedi parentali paritari, incentivi per i datori di lavoro che promuovano strumenti di *welfare* innovativi e contrattazione di secondo livello a sostegno della genitorialità.

In un contesto in cui l'avvento delle nuove tecnologie sta progressivamente portando alla "morte della distanza" (Cairncross, 1997) tra l'azienda e i lavoratori, rendendo sempre più il lavoro "qualcosa da fare" piuttosto che un "luogo in cui andare" (Davenport, Pearlson, 1998), le identità lavorativo-professionali delle persone sono state letteralmente stravolte.

### LO SAPEVI CHE...

Confrontando le percentuali delle persone in *smart working* nei diversi Paesi dell'UE prima della pandemia (fig.sopra) e durante la sua fase più critica (fig.sotto), si coglie una crescita molto significativa del ricorso a questo modo di lavorare, pur a fronte di persistenti differenze tra il Nord e il Sud dell'Europa.



Fonte: Elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat

Mentre i nuovi spazi del lavoro da remoto subentrano a quelli tradizionali dell'ufficio, a trasformarsi sono anche le dimensioni essenziali in cui si esprime il senso dello stare insieme: i processi di socializzazione collettiva, la costruzione della partecipazione comunitaria, il significato del lavoro retribuito e le interazioni dirette che sono essenziali per lo sviluppo di emozioni, conoscenze, valori e relazioni fiduciarie (Albano R., Parisi T., Tirabeni L., 2019). Il lavoro da remoto elimina le interazioni e riduce lo spazio condiviso e, con esso, la capacità di resistere a quei processi di alienazione che passano per la colonizzazione di tutti gli aspetti della vita da parte della razionalità produttiva, con il rischio di **workaholism**, ossia della dipendenza dal lavoro e della solitudine. Nel lavoro da remoto l'ambito professionale e quello lavorativo si incrociano e si sovrappongono senza soluzione di continuità in una relazione che può essere problematica. Mentre si afferma il lavoro agile, emerge il dibattito sul **diritto alla disconnessione**, che serve a ristabilire i confini tra lavoro e tempo di vita, laddove manchino ben definiti limiti fisici e temporali in cui si esercita l'attività lavorativa. Un diritto, quello alla disconnessione, in realtà assai difficile da garantire. Il combinato disposto di questi elementi si traduce nel crescente rischio di isolamento sociale e professionale, e di erosione di quei vincoli di affiliazione in cui si manifesta l'i-

dentità del gruppo, e quindi quella dell'organizzazione stessa (Wiesenfeld, Raghuram, Garud, 2001).

### GLI SPAZI IBRIDI AL SERVIZIO DEGLI SMART WORKERS E DEI NOMADI DIGITALI

Una risposta a queste sfide potrebbe venire dal potenziamento di pratiche formali e informali di *co-working* che potrebbero evolvere in **smart work center**. Si tratta di strutture di supporto all'attivazione lavorativa che offrono la possibilità di fruire di molteplici servizi per i lavoratori, che dipendono dalle caratteristiche della comunità locale. Queste realtà rappresentano un'esperienza interessante dal punto di vista del lavoro da remoto perché rispondono a bisogni emergenti che sono determinati dall'esigenza di creare nuovi luoghi fisici di condivisione lavorativa, contesti socializzanti che risolvano il problema dell'isolamento e che definiscano un ambiente di lavoro diverso dalla "casa", che non sempre è peraltro nelle condizioni di offrire un ambiente sano e attrezzato.

Questi spazi potrebbero avere un impatto importante anche sulla **sostenibilità ambientale**, perché farebbero venir meno il doppio spostamento quotidiano tra casa e ufficio e sarebbero raggiungibili a piedi o in bicicletta, soprattutto se pensati in un'ottica di "rappresentatività ter-

### LO SAPEVI CHE...

Prima della pandemia si trascorrevano in media un'ora al giorno in spostamenti tra casa e lavoro (fonte: *Washington Post*). Si stima che un solo giorno alla settimana di lavoro smart ridurrebbe del 20% i chilometri percorsi in un anno, con una riduzione di emissioni di CO2 pari a 2,8 milioni di tonnellate, in caso di utilizzo dell'automobile (Istat, 2020).

Sommando i tempi di percorrenza casa-lavoro di tutti i rispondenti all'indagine ISTAT che abitualmente utilizzano l'automobile, si ottiene una misura dell'impatto ambientale degli spostamenti: circa 63 ore al giorno di emissioni di CO2.

Una ricerca dell'ENEA sulla sostenibilità ambientale, relativa al periodo 2015-2018, ha stimato che le emissioni evitate dai dipendenti in telelavoro e in lavoro agile degli enti e dalle amministrazioni partecipanti sarebbero state pari a 8.000 tonnellate di CO2.





## La nuova frontiera del Remote working: il caso di Obiettivo Remain

ritoriale”: uno *smart work centre* in ogni comune, municipio, quartiere.

Potrebbero inoltre contribuire al consolidamento della coesione territoriale, rispondendo alla sempre maggiore necessità di personalizzare i servizi di *welfare*, non solo attraverso un’offerta customizzata e selezionata, ma anche mediante un sistema che possa mettere le persone nelle condizioni di cucire i servizi offerti sui bisogni individuali. Questi spazi, promossi non solo da imprese e terzo settore, ma anche dalle istituzioni locali e regionali riqualificando e/o riorganizzando aree pubbliche, si candidano così a diventare sistemi sociali abilitanti (Prandini e Sabel, 2013) sia per gli utenti, sia per il territorio.

Essi rappresentano inoltre spazi terzi tra l’ufficio e la casa in cui gli *smart workers* e i **nomadi digitali** potrebbero riscoprire il senso e il valore dell’interazione. Esiste infatti una forte correlazione tra lavoro agile e nomadismo digitale. Come dimostra una recente indagine dell’**Associazione Italiana Nomadi Digitali**, circa la metà dei lavoratori flessibili avrebbe già fatto una qualche esperienza di nomadismo digitale, un fenomeno più diffuso tra i collaboratori di aziende che presentano un livello medio-alto di istruzione e che lavorano in settori ad alto valore aggiunto con competenze che spaziano dal mondo della comunicazione, all’insegnamento, all’*information technology*. L’impatto di questa

In alcune regioni del nostro paese, soprattutto nel Sud, si registra una continua fuga di talenti e risorse che migrano verso il Nord alla ricerca di migliori opportunità. Molte di queste persone potrebbero tuttavia optare per scelte diverse se fosse loro offerta la possibilità di lavorare da remoto in maniera strutturata e organizzata.

Offrire questa opportunità è lo scopo di **Obiettivo Remain**, che prevede la realizzazione di uffici remotizzati, posizionati principalmente presso strutture pubbliche dismesse nel Mezzogiorno e nelle aree interne del Paese, dove le persone possono lavorare per aziende ubicate in tutta Italia. “Obiettivo Remain è nata come una impresa sociale altamente innovativa - spiega Massimo Di Filippo, Fondatore e Presidente del Cda - che si propone di promuovere un nuovo modo di lavorare da remoto portando il lavoro nei luoghi dove le persone desiderano vivere: forniamo strumenti e produciamo occasioni per creare connessioni tra imprese e risorse umane anche nella distanza geografica, curando la crescita professionale dei lavoratori e articolando un set di servizi mirati alle esigenze delle aziende. Cerchiamo di invertire la rotta dello spopolamento di risorse che costa ben il 10% del Pil sviluppando nuove opportunità di ricchezza per le persone ma anche al Paese.”

Obiettivo Remain è un’organizzazione senza scopo di lucro che opera a servizio delle imprese e delle persone, promuovendo lo sviluppo di **comunità lavorative** nel Sud e nelle aree interne del Paese. Realizza centri di lavoro da remoto da dove le persone possono operare per imprese distanti senza i danni dell’isolamento da *smart-working* ed evitando i trasferimenti forzati. L’idea è stata sviluppata a partire dalla triplice declinazione del prefisso RE, che sta anche alla base del nome “Obiettivo REmain/REmain working”, vale a dire un modello in grado di consentire alle persone di restare nei luoghi in cui sono nate e cresciute, senza rinunciare alle opportunità di sviluppo professionale e di socializzazione, grazie a un sistema di apprendimento basato sul *training on the job*. Il mercato potenziale cui Obiettivo Remain guarda è costituito da tutti i profili professionali remotizzabili, che sono quindi legati a flussi di lavoro dematerializzati, rivolgendosi alle imprese che sono interessate alla ricerca di nuovo personale e che fanno fatica a reperirlo nei loro territori, con particolare riferimento a quei lavoratori e lavoratrici che spesso sono impossibilitati a trasferirsi a centinaia di chilometri di distanza. Per questo motivo, Obiettivo Remain lavora in stretta sinergia anche con le amministrazioni locali, soprattutto per quanto riguarda l’identificazione e la concessione degli spazi.

nuova economia del lavoro che si sposta sarebbe rilevante, soprattutto nelle aree del Sud Italia che consentono ritmi di vita più lenti.

Sul fronte opposto, ad allontanare i nomadi digitali sarebbero soprattutto la cattiva connessione alla rete *internet*, costi della vita non allineati con le loro esigenze, l'assenza di infrastrutture per una mobilità intelligente e canoni di affitto troppo elevati, soprattutto per soluzioni di breve e medio termine (tipicamente da 1 a 6 mesi).

Gran parte di costoro lamenta infine, soprattutto nel nostro paese, l'assenza di convenzioni con attività e servizi locali e la mancanza di portali ufficiali su cui trovare tutte le informazioni, a livello legale, assicurativo, fiscale e amministrativo, di cui avrebbero bisogno per scegliere una destinazione o un'altra.

## LO SMART WORKING E LE SFIDE DELLA DOPPIA TRANSIZIONE

Il *trend* che sembra dunque consolidarsi è quello che mette in relazione la diffusione del lavoro agile con le sfide della **doppia transizione**, ecologica e digitale, che metterebbero in moto, a loro volta, nuovi processi sia a livello territoriale, in termini di coesione, sia sul piano personale, in termini di libertà di scelta individuale, consentendo alle persone di lavorare secondo le proprie esigenze personali senza dover rinunciare alla carriera e alla crescita professionale.

Se sul fronte digitale sono ormai note le implicazioni dello *smart working*, è proprio sul versante della rivoluzione verde che il lavoro da remoto potrebbe riservare sorprese interessanti. Un'estesa e capillare diffusione del lavoro agile potrebbe infatti cambiare il volto delle nostre città, che rappresentano attualmente i principali snodi del sistema produttivo e quindi i luoghi in cui si concentra e verso cui converge la forza lavoro, aprendo così le porte al modello della **smart city** che avrebbe profonde e positive ripercussioni su due livelli principali:

- da un lato incoraggiando la **mobilità sostenibile e intelligente**, limitando gli spostamenti con veicoli privati e contribuendo all'abbattimento delle emissioni nocive e alla riduzione del traffico cittadino<sup>1</sup>;

## LO SAPEVI CHE...

Diversi paesi, inclusa l'Italia, stanno promuovendo strategie per attirare i nomadi digitali extra UE e farli venire a lavorare nei loro territori attraverso la concessione di speciali visti e permessi di soggiorno, generalmente della durata di 1 anno. Una tendenza in crescita a livello mondiale per due buone ragioni: la prima è che si stima che, in media, ogni nomade digitale apporti all'economia locale 10 volte il contributo di un turista standard tra affitto, generi alimentari, pranzi e cene nei ristoranti ed esperienze turistiche; la seconda è che i nomadi digitali potrebbero fungere da catalizzatori dei flussi di risorse e conoscenze tra i diversi Paesi, a vantaggio di se stessi, delle loro organizzazioni e dei territori ospitanti.



- dall'altro promuovendo lo sviluppo e la crescita dell'economia e delle reti sociali dei centri medio-piccoli, che potrebbero trarre beneficio dalla diffusione di un modello che consenta alle persone di trascorrere più tempo nelle vicinanze della propria abitazione, contribuendo in tal modo al consolidamento della **coesione territoriale**, soprattutto nelle aree più svantaggiate del Sud del Paese, dove maggiore è il fenomeno della desertificazione dei piccoli centri.

In quest'ottica lo *smart working* si costituisce quindi come uno strumento policentrico e polifunzionale, risultato dell'effetto dei cambiamenti che hanno interessato il mondo del lavoro con l'avvento della transizione digitale e diretto a promuovere il passaggio alla transizione ecologica delle città e a rappresentare le esigenze del territorio. Tutto questo dando spazio alle libertà di scelta individuali, senza che queste costringano gli *smart worker* a rinunciare a percorsi di carriera professionali.

## Finanziare il co-working rurale diffuso coi fondi europei: il caso del progetto BLUE SAMM

**BLUE SAMM** (acronimo di *Blueprints for Local Green Deal in Small and Medium Municipalities*) è un progetto finanziato dalla Commissione Europea all'interno del *Single Market Programme* 2021 con circa 200.000 euro, che si propone di promuovere e valorizzare il "co-working rurale diffuso" per creare un modello di *governance* basato sulla collaborazione tra pubblico e privato e sul coinvolgimento dal basso della cittadinanza, in linea con gli obiettivi di sostenibilità dell'Agenda 2030.

Capofila del progetto è il Comune di Vicchio (FI) che coordina una *partnership* internazionale composta da quattro realtà italiane, due croate e una austriaca. "La pandemia ci ha fatto scoprire stili di vita nuovi - spiega l'assessora regionale all'ambiente Monia Monni - e ci ha costretti a cambiare abitudini e punti di vista consolidati, mostrando che in molti casi le persone possono lavorare da casa, o comunque da luoghi diversi, senza per questo perdere in produttività...

Questo si apprezza ancora di più nelle piccole aree urbane di zone rurali e decentrate, spesso ancora prive di servizi tecnologici. Il progetto BLUE SAMM ha l'ambizione di voler fare di queste aree l'anello di congiunzione con le aree metropolitane, mettendo a disposizione spazi pubblici e privati adeguati per realizzare un *rural co-working* diffuso sul territorio".

Il progetto, che sarà la prima esperienza a livello europeo che prova ad adeguare le linee guida sulla sostenibilità ambientale alla portata delle piccole municipalità, prevede l'implementazione di una piattaforma digitale e la condivisione di spazi, messi a disposizione dai privati e dalla pubblica amministrazione, in cui potranno svolgersi svariate attività lavorative (dallo *smart-working*, all'artigianato locale, al giardinaggio, alle attività culturali etc.), attirando sia i nomadi digitali che altre tipologie di lavoratori da remoto.





## LO SMART WORKING NEL DOPO-PANDEMIA: UNO SGUARDO AL FUTURO

Il lavoro agile continua ad essere un argomento molto dibattuto nelle grandi imprese e nella Pubblica Amministrazione. Sebbene i recenti dati **INAPP** evidenzino una battuta d'arresto nell'utilizzo del lavoro agile, si fanno contestualmente strada anche i cosiddetti "modelli ibridi", in cui si alternano giorni di lavoro in presenza e giorni di lavoro a distanza. Le grandi imprese stanno trainando le sperimentazioni di modelli ibridi, mentre le PMI e la PA sono più lente e contribuiscono a segnare la battuta d'arresto dello *smart working*, come confermato dai numeri dell'**Osservatorio Smart Working del Polimi**: il 52% delle grandi organizzazioni, il 30% delle PMI e solo il 25% delle PA ha effettuato interventi di modifica degli ambienti di lavoro, o lo sta facendo per rispondere alle nuove esigenze. In una prospettiva futura, queste iniziative sono previste o in fase di valutazione nel 26% delle grandi imprese, nel 21% delle PA e solo nel 14% delle PMI. Tutte le imprese mettono infine in risalto l'impatto positivo di questo nuovo modo di lavorare sul *work-life balance*, sull'efficienza e sull'efficacia dei processi produttivi, sebbene i dati siano meno netti quando si parla di aziende piccole e medie.

La fine della fase acuta dell'emergenza pandemica sembra quindi non aver modificato in

## BUONE PRATICHE DALL'EUROPA: IL CASO DELL'ISLANDA

Settimana corta, nessun calo di produttività, salari invariati. E' la sintesi dell'esperimento condotto in **Islanda** tra il 2015 e il 2019, il primo nel suo genere per quanto riguarda l'adozione di massa dello *smart working*.

L'esperimento prevedeva la riduzione da 40 a 35-36 ore della settimana di lavoro, senza tagliare i salari, con il coinvolgimento di circa 2.500 lavoratori (oltre l'1% della popolazione attiva) impiegati in diversi ambiti del settore pubblico, dagli uffici alle scuole materne, dai servizi sociali agli ospedali. Dietro questo *test*, un dato di fondo: il basso livello di produttività e soddisfazione che si riscontrava, in quel Paese, tra gli impiegati a tempo pieno.

I risultati dell'esperimento, resi noti dal *think tank* britannico *Autonomy* e dall'islandese Associazione per la democrazia sostenibile, hanno rivelato un sostanziale miglioramento della qualità della vita dei lavoratori a livello di *stress* percepito, salute e *work-life balance*.

Il dato più interessante è tuttavia il fatto che produttività e fornitura di servizi siano risultati invariati, se non addirittura migliorati, in quasi tutti i settori monitorati.

In seguito al successo dei due esperimenti, sindacati e organizzazioni datoriali islandesi hanno siglato accordi di riduzione permanente dell'orario di lavoro; in conseguenza di ciò, l'86% dell'intera popolazione attiva beneficia oggi di settimane lavorative più corte o si è guadagnata il diritto a negoziarle.



maniera radicale la scelta delle grandi aziende di investire nella promozione e nel consolidamento dello *smart working*, sebbene, in taluni comparti, si assista ad una tendenza a tornare al lavoro in presenza, soprattutto tra i lavoratori della PA e delle piccole e medie imprese. Emerge al contempo la tendenza a introdurre nuove forme di lavoro ibrido che cercano di combinare i benefici del lavoro agile con quelli del lavoro in presenza: maggiori opportunità di interazione e di comunicazione tra colleghi, promozione del senso di appartenenza e inclusione, sviluppo della creatività, riduzione dello *stress digitale*.

La pandemia ha dunque complessivamente accelerato l'evoluzione dei modelli di lavoro verso forme più flessibili anche se emergono differenze significative tra le organizzazioni, a livello dimensionale e di settore, che potrebbero interferire con questo processo.

Mentre le grandi imprese sperimentano metodologie innovative alla ricerca di nuovi equilibri tra presenza e distanza e di nuove competenze da tutte le parti d'Italia e del mondo, le organizzazioni medio-piccole e le pubbliche amministrazioni sembrano orientarsi verso un progressivo ritorno al lavoro in presenza, che spesso riflette la mancanza di una **cultura organizzativa orien-**

**tata ai risultati** e che collide con le aspettative delle persone e con gli obiettivi di digitalizzazione, sostenibilità ed inclusività dei piani di sviluppo del nostro paese e dell'Unione Europea. Quel che appare ormai certo è che il ricorso, più o meno sistematico, allo *smart working* deve essere considerato alla luce delle situazioni specifiche, con una particolare attenzione a quattro livelli: quello delle professioni, quello del comparto produttivo, quello delle caratteristiche individuali del singolo lavoratore e quello del contesto generale di riferimento.

## PROVE TECNICHE DI SETTIMANA CORTA ANCHE IN ITALIA

Anche nel nostro Paese alcune imprese, prevalentemente multinazionali, stanno provando a sperimentare la settimana lavorativa di 4 giorni con chiusura anticipata il venerdì. Spesso questa sperimentazione si associa allo *smart working* e alla possibilità di chiudere gli uffici in determinati periodi dell'anno. Gli strumenti a disposizione delle aziende per promuovere questa trasformazione sono le *policy* interne, e gli accordi aziendali o individuali con i singoli lavoratori.

Uno dei casi più recenti è quello di **Banca Intesa San Paolo**, 74.000 dipendenti in Italia, che ha deciso di offrire ai suoi collaboratori la possibilità di lavorare 9 ore al giorno per 36 ore a settimana su un

totale di 4 giorni, su base volontaria e compatibilmente con l'accesso allo *smart working*.

La richiesta potrà essere presentata, in accordo coi responsabili delle unità funzionali, anche da una settimana con l'altra, utilizzando un'apposita piattaforma aziendale.

Anche nell'industria si registrano i primi casi di introduzione della settimana corta. Tra questi, **Triasp** di Cologno Monzese, che è specializzata in tecnologie per il riciclo della plastica. L'azienda ha introdotto fino a luglio, su base sperimentale, la possibilità di accedere alla riduzione di orario da 40 a 36 ore settimanali.

Anche la **Toyota Material Handling** di Bologna sta sperimentando l'introduzione di turni di 7 ore, retribuiti come i normali di 8, attraverso un accordo coi sindacati.

**E-WIN** Italia, che opera nel settore del *marketing* digitale, ha invece adottato per *policy* la *flexible week*: ogni dipendente può cioè avere una giornata o due mezze giornate libere a settimana, pur garantendo l'operatività dei turni.

Tra i motivi per i quali le aziende scelgono queste soluzioni non c'è solo il risparmio, ma anche la possibilità di diventare più attrattive per i lavoratori che cercano una migliore conciliazione vita-lavoro.

In particolare:

- lo *smart working* non può essere introdotto nelle stesse modalità per tutte le professioni; pensiamo soprattutto alle attività più manuali, che difficilmente possono essere del tutto remotizzate, o a quelle creative, che maggiormente beneficiano delle interazioni in presenza;
- lo *smart working* non può avere la stessa applicazione in tutti i comparti produttivi: anche qui ci sono settori, soprattutto dell'industria manifatturiera e dell'artigianato, che meno si prestano all'introduzione del lavoro agile;
- lo *smart working* deve prevedere modalità di attuazione diverse in funzione delle caratteristiche individuali delle persone, nel rispetto dei principi della diversità e dell'inclusione; nel caso di una persona disabile, ad esempio, il lavoro da remoto potrebbe creare le condizioni di un maggior isolamento, e quindi configurarsi come uno svantaggio;
- lo *smart working* deve tenere in considerazione il contesto socio-economico-politico in cui viene introdotto: il caso della pandemia e della crisi energetica lo dimostra molto efficacemente.

La diversità delle situazioni rappresenta inoltre un ulteriore elemento a supporto della possibilità di introdurre nelle organizzazioni figure e ruoli di riferimento specifici, come il **mobility manager** e il **facilitatore digitale**, il cui compito dovrebbe essere quello di affiancare la forza lavoro nel processo di cambiamento. L'importanza di questi ruoli potrebbe essere maggiore soprattutto in quei contesti in cui le persone, per limiti culturali o anagrafici, facciano maggior fatica a compiere la transizione digitale o ad adattarsi a modalità di lavoro da remoto.

Le esperienze di adozione dello *smart-working*, forzate anche in parte dalla pandemia, mostrano in effetti come questa nuova modalità organizzativa del lavoro assume diverse caratteristiche e anche diversi gradi di maturità a seconda della capacità di adattamento e/o di risposta delle imprese agli stimoli innovativi introdotti dal digitale. Questo significa anche che i nuovi modelli agili per il lavoro dipendono direttamente dalla cultura organizzativa aziendale, dalle tecnologie digitali disponibili e dagli spazi di lavoro.

## LO SMART WORKING IN QVC DOPO LA PANDEMIA

Prende il via presso la sede di Brugherio di **QVC**, multinazionale americana attiva nel comparto del *video-commerce*, un nuovo progetto per un approccio ancora più flessibile allo *smart working* che consente una riorganizzazione del lavoro per obiettivi, svincolando la misura delle *performance* lavorative dal parametro "tempo" e promuovendo una ristrutturazione degli spazi di lavoro.

A circa 360 persone è stato proposto un contratto sperimentale che prevede un minimo di cinque giorni di presenza al mese in ufficio, con la possibilità di scegliere tempi e modi di questa presenza in accordo coi responsabili di ogni *team* e senza passare per una trattativa sindacale. Nessun obbligo di comunicazione, ma solo valutazione in base agli obiettivi effettivamente raggiunti.

Un cambiamento organizzativo e culturale importante, cui l'azienda ha associato un investimento nella ristrutturazione degli spazi di lavoro: ai grandi *open space* per le postazioni dei singoli addetti sono state affiancate sale più piccole, in cui è possibile condurre riunioni in un contesto riservato. Un paio di locali sono stati attrezzati anche per venire incontro alle esigenze famigliari, ospitando, in una, da uno a tre bambini (con tanto di giochi, lavagna, seggioloni e tavolini) e, nell'altra, cani e animali domestici.

Alcuni studi (Lake, 2016) definiscono 4 livelli di progressione dello smart-working in relazione ai diversi avanzamenti culturali delle organizzazioni, quali:

- *Isolated Initiatives (I)*, dove sono presenti solo attività volte ad aumentare l'interazione tra dipendenti e il lavoro in mobilità;
- *Basic Flexibility (II)* dove oltre alle iniziative sono presenti politiche e programmi a supporto del lavoro smart. In questo livello si colgono le potenzialità di poter lavorare sganciandosi dalla rigidità degli orari e degli spazi;
- *Advancing Flexibility and the beginning of Smart Working (III)* A questo livello le organizzazioni riorganizzano spazi di lavoro e promuovono la condivisione del modello agile e di strumenti tecnologici per il lavoro mobile;
- *Smart Working (IV)* è il livello in cui l'organizzazione ha piena consapevolezza di ciò che comporta il lavoro smart. Ha fiducia nel management per obiettivi, non ha un approccio alla performance basato sul controllo del lavoratore, c'è grande focus sulla collaborazione e apertura mentale verso l'innovazione tecnologica.

Nella considerazione di tutte queste variabili, il futuro dello *smart working* dipenderà dunque dalla capacità di proporlo non più come una misura emergenziale, ma come un vero e proprio **strumento di modernizzazione** che possa contribuire a promuovere un ripensamento graduale dei modelli manageriali, dei processi organizzativi e degli spazi di lavoro, a vantaggio delle persone, delle imprese e dei territori, nonché come un'occasione per accordare le esigenze delle persone con quelle delle imprese, come nel caso del supporto ai processi di digitalizzazione.



## IL CASO ADVICE GROUP: PIÙ FLESSIBILITÀ E PIÙ PROFITTI

**Advice Group** è uno degli ultimi casi di aziende che hanno detto basta al cartellino. 70 dipendenti, 10 milioni di fatturato, con sede nel cuore di Torino, Advice Group è un'azienda di tecnologie per il *marketing* che ha abolito l'orario rigido di lavoro e la consuetudine dell'ufficio e del capo, introducendo la partecipazione dei lavoratori ai profitti.

Il passaggio da struttura piramidale ad impresa flessibile è stato sottoscritto attraverso un accordo sindacale che si propone di cancellare le rigidità per concentrarsi sugli obiettivi e attrarre i giovani talenti e i nomadi digitali.

Tale convincimento è maturato in azienda dopo la stagione del Covid che ha dimostrato la possibilità di gestire un'organizzazione da remoto, mantenendo, e anzi incrementando, i profitti (Advice Group cresce a doppia cifra). Zero controllo, nessun obbligo di presenza in ufficio, 100% di lavoro agile, anche se rimane la possibilità di lavorare in sede prenotando lo spazio tramite un'app. Unico vincolo: la richiesta ai collaboratori di partecipare a un pranzo una volta la settimana e di seguire i corsi di formazione. In azienda è stata inoltre istituita la figura del *People & Culture manager* che coordina l'integrazione tra le varie squadre e misura i «piani carriera», per una crescita salariale e di competenze.

# POLITICHE, PRATICHE, STRUMENTI

## Su quali aspetti le aziende devono investire per un'efficace introduzione dello smart working?

L'emergenza sanitaria ha costretto le istituzioni a cercare nuove modalità di impiego delle risorse e degli spazi di lavoro e ha permesso la sperimentazione su larga scala del lavoro remotizzabile, con delle ricadute sulle organizzazioni e sulle persone che ormai tutti conosciamo.

Nella sostanza ha però soltanto anticipato un'esigenza di cambiamento indotta, in realtà, dall'avanzamento tecnologico e dalla domanda di sostenibilità ambientale a tutela di città più vicine alle esigenze dei propri cittadini.

Mentre le grandi aziende si stanno adattando al cambiamento, le PMI e la PA fanno ancora fatica a causa di uno stile manageriale e di *leadership* che è ancora basato sul controllo dei tempi e delle prestazioni lavorative.

### I PRINCIPI GUIDA

Lo *smart working* richiede una riprogettazione dei processi di lavoro, dei meccanismi di valutazione e delle modalità di erogazione delle prestazioni. Non esiste un modello *standard*, ma alcuni principi guida possono ispirare l'azione delle imprese:

**Prudenza:** come tutti i cambiamenti, l'introduzione del lavoro agile va affrontata con gradualità partendo da iniziative pilota, sui cui risultati costruire azioni di sistema.

**Partire dai protagonisti:** le persone, con le loro esigenze e richieste individuali, sono i *driver* di questo cambiamento. I dati dimostrano la crescente richiesta, da parte dei lavoratori, di un migliore *work-life balance*, che a sua volta è correlato con motivazione e produttività. E' importante che le imprese si mettano in ascolto

delle esigenze dei loro dipendenti per disegnare il modello di *smart working* più allineato con le loro aspettative e bisogni individuali, nel rispetto dei principi di diversità ed inclusione, e con le caratteristiche aziendali.

**Cambiare il modello di leadership:** occorre passare da un approccio basato su "comando e controllo" a uno centrato su "fiducia e responsabilità", perché dare fiducia aumenta la motivazione e la produttività.

**Trovare il senso dello stare in presenza:** al di là delle necessità operative legate ai ruoli organizzativi e alle esigenze individuali, l'azienda deve interrogarsi più in generale su quale sia l'obiettivo strategico per organizzare la presenza in ufficio, sia esso quello di dare una carica emotiva a chi lavora da casa, o di rinforzare il senso di appartenenza all'organizzazione, o ancora di favorire la contaminazione culturale e



gli scambi formali ed informali per stimolare la creatività e l'innovazione.

**Definire una roadmap:** è necessario stabilire una tempistica, programmare e coordinare le azioni richieste dai diversi livelli organizzativi, con il coinvolgimento delle funzioni aziendali responsabili (Direzione, IT, HR).

### LA ROADMAP VERSO LO SMART WORKING

La transizione verso il lavoro agile rappresenta una tendenza del prossimo futuro, ma dovrà essere gestita attraverso politiche e strumenti che, all'interno delle aziende, consentano la trasformazione del telelavoro in *smart working* vero e proprio. A questo fine, dovranno essere previsti specifici piani di azione che coinvolgano tutti i settori e tutti gli attori aziendali, con una particolare attenzione a quattro aree principali di intervento:

- l'introduzione delle nuove tecnologie;
- la gestione del cambiamento organizzativo;
- la formazione e la comunicazione interna;
- la riorganizzazione degli spazi di lavoro;
- il monitoraggio e la valutazione dei risultati.

Le **tecnologie** sono un fattore chiave perché l'attività da remoto funziona se le persone sono dotate di strumenti adeguati che dipendono dalle caratteristiche delle specifiche attività,

ma, in generale, sono quattro le principali categorie che possono essere identificate:

- Strumenti di mobilità per il lavoro a distanza delle persone come PC portatili, *notebook*, *tablet*, *smartphone* e, nel momento in cui il lavoro da remoto diventa la prassi, molte aziende stanno cominciando a coprire anche i costi per l'allestimento delle postazioni di lavoro a domicilio.
- Strumenti di *social collaboration* come *instant messaging*, *web-conference*, *convergenza fisso-mobile*.
- Strumenti di *cyber-security* che garantiscano la segretezza dei dati scambiati grazie a soluzioni in *cloud*.
- Strumenti di *workspace technology* come *wi-fi*, stampa centralizzata, piattaforme interoperabili.

A predisporre i dispositivi tecnologici dovrebbero essere le imprese, fornendo *device* aziendali. Tali dispositivi devono però essere configurati per essere usabili e interoperabili con le applicazioni presenti in azienda, senza creare procedure distinte per il lavoro a casa e in presenza, con la conseguente necessità di dover poi trasferire il lavoro fatto a domicilio in ufficio.

Il **cambiamento organizzativo** è la pre-condizione affinché tutte le altre trasformazioni possano aver luogo e chiama in causa la cultura aziendale e l'organizzazione del lavoro.

### IL CASO TECNE E IL PROGETTO "BEYOND SMART WORKING": COME ATTREZZARSI SE LE MODALITÀ DI LAVORO CAMBIANO

Per capire come lo *smart working* abbia cambiato il modo di lavorare e i relativi processi, l'azienda **Tecne Autostrade** ha lanciato una serie di *focus group* e *survey* col personale cercando di capire come il lavoro agile abbia impattato sulla gestione delle comunicazioni, delle riunioni e del lavoro di *team*.

Il progetto ha portato alla condivisione, all'interno dell'azienda, di una guida che si propone come una sorta di manuale per la gestione del nuovo modo di lavorare e che si basa sulle osservazioni condotte. "L'obiettivo - racconta Mario Basile, *Head of Human Capital Organization & Communication* di Tecne - è quello di andare oltre la semplice analisi, per coinvolgere ciascun responsabile nelle trasformazioni complessive che lo *smart working* ha prodotto nel quadro dell'organizzazione aziendale."



Cosa va rivisto?

- Lo stile di **leadership**, basato sulla fiducia, la delega e la valutazione per obiettivi.
- I processi, attraverso *survey* che aiutino a capire come lo *smart working* cambi i flussi operativi nel passaggio dalla presenza alla distanza.
- L'organizzazione del lavoro, partendo dalle *job description* e trasformando i compiti previsti per ciascun ruolo nei relativi risultati attesi, comprensivi di indicatori di *performance* SMART (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti, Temporizzati).
- La definizione dei meccanismi e dei ruoli di coordinamento, ad esempio attraverso l'istituzione di figure di supporto come il *mo-*

*bility manager* o il facilitatore digitale, che possano sostenere le persone nei processi di adattamento alle nuove modalità di lavoro.

- L'allineamento dei sistemi di valutazione delle *performance* e dei piani di carriera alla nuova organizzazione del lavoro.

La **formazione** e la **comunicazione interna** sono necessarie per allineare la forza lavoro e le competenze necessarie a gestire lo *smart working*. Il passaggio dal concetto di mansione a quello di ruolo e dal concetto di tempo a quello di obiettivo è un elemento centrale quando l'organizzazione sceglie di adottare il lavoro flessibile, ma questa trasformazione deve essere preparata attraverso la promozione di capacità

tecniche, come l'utilizzo dei sistemi di videoconferenza e delle piattaforme collaborative, e trasversali, per operare a distanza all'interno dei *team* virtuali riorganizzando la propria *routine* di lavoro con un grado crescente di autonomia, responsabilità e capacità di risoluzione dei problemi.

*Time management*, *project management*, gestione dei *team* virtuali, comunicazione mediata dalle tecnologie sono solo alcune delle aree di competenza da sviluppare nei *manager* e nello *staff*, senza trascurare la gestione dello *stress* e il benessere personale, per assicurarsi che le persone sappiano vivere positivamente, anche dal punto di vista emotivo, questo cambiamento.

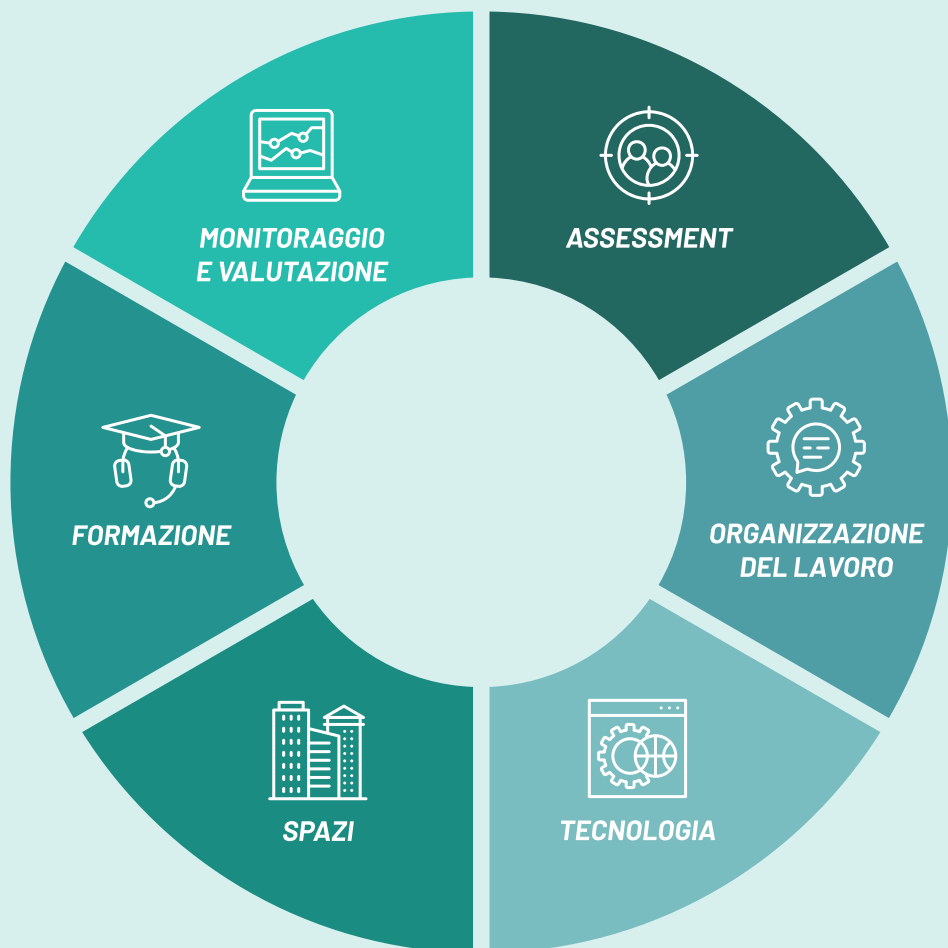
## COME VALORIZZARE GENITORIALITÀ E CURA ATTRAVERSO LO SMART WORKING: IL PROGETTO "WECARE" DI FERROVIE DELLO STATO

11 giornate al mese di *smart working*, senza vincolo di lavorare da casa, ma come scelta indipendente del lavoratore per essere libero di coniugare la vita familiare con quella lavorativa. Un progetto "New Way of Working" o meglio, come evidenziano Paola Longobardo, *Head of Development and Performance Management*, ed Elisabetta Morabito, *People Caring Specialist* di **Ferrovie dello Stato**, "una campagna comunicativa strutturale" che valorizza le potenzialità dello *smart working* mettendo in campo azioni

per agevolare un processo di cambiamento consapevole in funzione del benessere delle persone. *Webinar* dedicati all'attivazione delle risorse, formazione sull'organizzazione del lavoro da casa e sul diritto alla disconnessione, ma anche coinvolgimento in pratiche di "rilassamento" e attenzione al tema della cura e della genitorialità: questi sono solo alcuni tra gli interventi proposti. Per il Gruppo FS, il *welfare* e il *people caring* rappresentano dimensioni importanti della strategia aziendale.

I progetti e le iniziative formative che vengono messi in campo sono focalizzati sul benessere e sulla motivazione dei lavoratori perché, a molti di essi, la pandemia ha offerto importanti elementi di riflessione in termini di "riscoperta delle relazioni familiari", maggiore consapevolezza del proprio ruolo genitoriale, soprattutto per i padri, e importanza degli spazi da dedicare alla cura dei figli. Il tutto senza nulla perdere in termini di efficienza produttiva..

# La roadmap per lo smart working



## ASSESSMENT

- rilevazione di bisogni
- analisi dei processi, ruoli e posizioni
- valorizzazione del lavoro e delle persone
- identificazione di indicatori quali/quantitativi (KPI e nuovi da definire)

## TECNOLOGIA

- device (privati e/o aziendali)
- software
- piattaforme
- usabilità e interoperabilità
- protezione dei dati

## SPAZI

- Ibridi
- funzionali
- attrattivi
- Inclusivi
- personalizzati

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

- progettazione organizzativa
- ridefinizione dei ruoli e delle posizioni (processi vs obiettivi)
- personalizzazione dei modelli lavorativi in funzione alle attività, ai ruoli e alle esigenze famigliari
- ridefinizione dei sistemi di valutazione

## FORMAZIONE

- competenze digitali e tecnologiche (strumenti, piattaforme e sicurezza dei dati)
- competenze per la creazione e gestione di team virtuali
- Competenze di leadership, engagement e feedback in contesto digitale
- competenze di comunicazione mediata dalla tecnologia
- competenze per la gestione del tempo e dei progetti

## MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

- strategie di correzione (per assenteismo, inclusione, gender & diversity)

Un ulteriore elemento strategico è la **riorganizzazione degli spazi**, ma quali sono i principi cui deve ispirarsi?

- **Funzionalità:** gli spazi devono garantire *comfort* ed efficienza per il nuovo lavoro flessibile, offrendo ad esempio tecnologie e ambienti adatti alle riunioni ibride e a svolgere al meglio tutte quelle attività per cui la presenza è importante e necessaria.
- **Attrattività:** gli spazi devono essere ambienti in cui i dipendenti si recano con piacere e in cui la loro esperienza sia produttiva e gradevole, anche grazie a servizi per l'intrattenimento come aree *relax*, ristoro, *fitness* e sale di incontro per promuovere il benessere fisico e psicologico.
- **Engagement:** allo spazio frammentato e parcellizzato, fatto di postazioni individuali, devono subentrare nuove realtà architettoniche aperte e integrate, volte a favorire la socializzazione e l'interazione tra i *team*, in cui promuovere l'identità aziendale e il senso di appartenenza, ripartendo dalle relazioni.

## IL DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE NEL NUOVO CONTRATTO AZIENDALE DI AUSTOSTRADE

Nel nuovo contratto aziendale di **Autostrade** è stato incluso il diritto alla disconnessione per 4 ore nella fascia oraria 8-20, che è stato pensato soprattutto per venire incontro alle esigenze dei *care givers*.

Nelle intenzioni dell'azienda, come riferiscono Marco Micaroni, Responsabile Relazioni Industriali, e Antonio Cavallera, *Head of Industrial Relations Labour Cost & HR Transformation*, questo dovrebbe contribuire a consolidare il concetto per cui lo *smart working* non è semplicemente un "lavoro da casa", ma un modo innovativo e diverso di lavorare.

Nel nuovo contratto viene infatti prevista una riduzione dell'orario lavorativo nella fascia mattutina per venire incontro alle esigenze di madri e padri che hanno i figli in Dad.

Marco Micaroni, Responsabile Relazioni Industriali di Autostrade, dice: "Questa scelta, molto inclusiva, ha favorito il passaggio ad un lavoro agile autentico.

Anche il diritto alla disconnessione di quattro ore nella fascia dalle 8 alle 20 è di per sé molto innovativo, perché il dipendente può scegliere, in accordo con la linea, di avvalersi di tale diritto nelle fasce orarie che gli sono più utili, ad esempio per offrire assistenza a persone anziane o malate all'interno del suo nucleo familiare.

L'accordo ha prodotto risultati molto apprezzabili e verrà sicuramente rinnovato anche nella nuova versione del contratto."



La riorganizzazione degli spazi passa anche per la valutazione di possibili combinazioni di spazi aziendali e spazi terzi, come gli *smart work centre*.

Nell'attuazione di questi principi, è importante verificare gli impatti dell'introduzione dello *smart working* attraverso attività periodiche di **monitoraggio e valutazione** dei principali indicatori di *performance* (KPI) sui quali l'azienda intende incidere attraverso l'introduzione del lavoro agile che possono essere, a titolo di esempio: la riduzione dell'assenteismo e del *turn-over*, l'*employer branding*<sup>2</sup>, l'attrazione e la ritenzione dei talenti, l'aumento della produttività.

## IL RUOLO DELLE POLITICHE PUBBLICHE NELLA PROMOZIONE DELLO SMART WORKING

L'adozione e la diffusione del lavoro agile non dipende soltanto da condizioni interne al sistema imprenditoriale, ma chiama in causa anche il livello politico, nazionale ed europeo. Un esempio è quello delle persone che sono chiamate a lavorare da remoto in aree in cui mancano le infrastrutture tecnologiche minime, ad esempio per quanto riguarda la banda larga, o in cui non siano accessibili servizi sociali di base come gli asili per l'infanzia, una rete di trasporto adeguata o strutture logistiche destinate al **co-working** e al **co-living**<sup>3</sup>, perché il passo dalla condivisione degli ambienti di lavoro alla condivisione della casa è breve.

Sul fronte delle **connessioni digitali**, la grande sfida è quella della banda larga e dunque della velocità di connessione alla rete informatica.

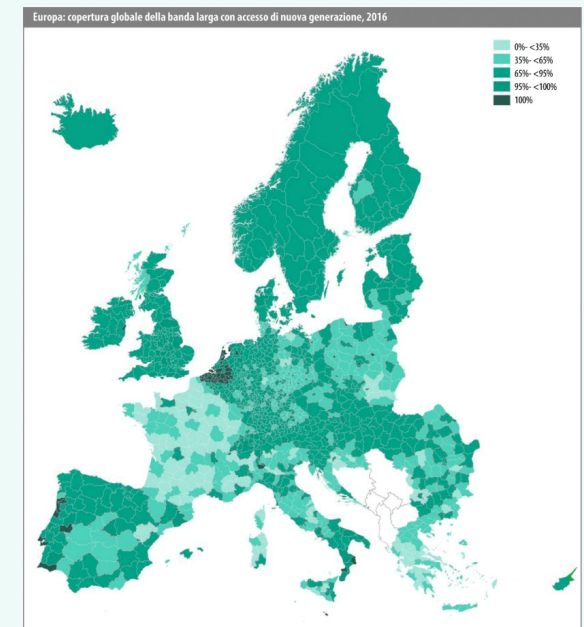
## UN ESEMPIO DI POLITICA PUBBLICA A SUPPORTO DELLO SMART WORKING: IL VOUCHER CONNETTIVITÀ DEL MINISTERO DELLE IMPRESE E DEL MADE IN ITALY

La misura prevede l'erogazione di un *voucher* connettività per abbonamenti a *internet* ultra-veloce. E' rivolto a micro, piccole e medie imprese, nonché a liberi professionisti che esercitino una professione intellettuale o "non organizzata". Gli interventi che prevede sono finanziati a valere su risorse statali del Fondo Sviluppo

e Coesione per un ammontare complessivo di 589 milioni di euro. La misura, che può essere richiesta presso qualunque operatore di telecomunicazioni accreditato, prevede il riconoscimento di un contributo, sotto forma di sconto, sul prezzo di vendita dei canoni di connessione ad *internet* in banda ultra larga.

## LO SAPEVI CHE...

La copertura del territorio europeo tramite servizi di connessione a banda larga presenta significative differenze da paese a paese. Le aree di maggior criticità si concentrano tra Francia, Italia e Grecia, mentre gli Stati Scandinavi e il Regno Unito offrono una copertura omogenea su quasi tutto il territorio nazionale.



Fonte: [www.op.europa.eu](http://www.op.europa.eu)



Secondo le stime del Ministero dello Sviluppo Economico, nel 2019 solo due italiani su tre vivevano in un'area coperta dalla banda larga e solo uno su cinque poteva accedere alla **banda ultra-larga**.

Il capitolo dei **trasporti** non è meno critico. Sebbene il lavoro agile sia di norma associato ad un minor bisogno di spostarsi, non va trascurato il fatto che il lavoro da remoto non rappresenta l'unica forma di *smart working*, prevalendo invece i modelli ibridi che richiedono saltuari spostamenti. Per non parlare delle marcate differenze che ancora sussistono nel nostro Paese sul piano della coesione territoriale e che creano notevoli differenze tra le condizioni che vengono offerte ai lavoratori agili nelle diverse regioni e nel rapporto tra aree metropolitane e aree rurali. Lavorare in maniera flessibile non ha insomma lo stesso significato se lo si fa da Nord piuttosto che da Sud, da una città metropolitana piuttosto che da un'area rurale.

I **servizi sociali**, e soprattutto quelli per l'infanzia, sono un altro elemento importante nel creare o meno condizioni sostenibili per lo *smart working*, soprattutto per le giovani famiglie e per le donne. Purtroppo oltre il 40% dei comuni italiani non offre servizi di questa natura, come asili nido o integrativi, con una differenza enorme tra le isole (66,2%) e le regioni del Nord-Est (10,6%).

Uno *smart working* efficace richiede infine spazi adeguati che non necessariamente devono coincidere con l'alternanza casa/ufficio, ma possono includere anche soluzioni terze come gli *smart work centre*. In Italia si contano 779 **co-working**, grossomodo 1 *co-working* ogni 76.000 abitanti, con un incremento di 76 unità rispetto al 2019. Di questi, il 60% è concentrato nel Nord e particolarmente nel Nord-Ovest; la sola Milano ospita più del 10% di tutti quelli operativi a livello nazionale, mentre in Lombardia si concentra un quarto dell'offerta totale. Attualmente i *co-working* vengono utilizzati in prevalenza da professionisti *free lance*; è tuttavia evidente che, con una diffusione più capillare del lavoro agile, potranno diventare luoghi strategici anche per le imprese e le PA che offrono la possibilità di lavorare da remoto.

Da questo punto di vista anche la **riprogettazione urbana** potrebbe essere orientata ad un maggiore coinvolgimento, da parte delle istituzioni, del tessuto imprenditoriale, anche di quello composto dalle imprese piccole e medie, per collaborare alla individuazione e realizzazione di questi spazi.

## IL CASO AIRBNB: IL SODALIZIO TRA PUBBLICO E PRIVATO

**Airbnb** ha lanciato l'iniziativa **"Vivi e lavora ovunque"** per aiutare le realtà locali a diventare i luoghi più desiderabili per i lavoratori da remoto di tutto il mondo.

Attraverso una *call for proposal*, l'azienda ha selezionato 20 *hub* mondiali che verranno promossi perché considerati *digital nomad friendly*.

Gli enti locali delle destinazioni selezionate si dovranno impegnare a introdurre una serie di servizi e agevolazioni: supporto per l'ottenimento dei permessi di soggiorno, buon collegamento *internet*, accesso gratuito a spazi di *co-working*, sconti su trasporti, esperienze culturali....Airbnb offrirà alle amministrazioni locali e agli utenti una *landing page* e uno sportello unico con tutte le informazioni sulle diverse località. Tra i 20 *hub* compare anche la città di Brindisi, dove Airbnb ha temporaneamente trasferito la propria sede italiana.



I vantaggi potrebbero essere diversi:

Per le **amministrazioni** avere a disposizione degli spazi di *co-working* potrebbe rappresentare un fattore importante di attrazione per convincere le imprese a investire sul territorio, promuovendo la nascita di attività innovative dedicate a una nuova e diversificata popolazione organizzativa. Tali spazi potrebbero inoltre rappresentare un incubatore per il consolidamento della coesione territoriale, offrendo servizi più vicini alle esigenze dei cittadini.

Per le **imprese**, oltre al contributo sul fronte della riduzione dei costi, i *co-working* potrebbero rappresentare un vero e proprio volano di innovazione; far lavorare i propri dipendenti in uno spazio in cui c'è la possibilità di incontrare professionisti con molteplici competenze che lavorano per aziende diverse potrebbe infatti costituire uno stimolo all'attivazione di collaborazioni, *partnership* e alleanze, elementi strategici soprattutto per le PMI. Gli spazi di *co-working* potrebbero inoltre rappresentare un'occasione per ridurre l'impatto ambientale degli spostamenti casa-lavoro e promuovere una mobilità sostenibile.



## L'UFFICIO DI PROSSIMITÀ: LA NUOVA MODALITÀ DI LAVORO AGILE PER I DIPENDENTI PUBBLICI

Né in ufficio né a casa. C'è una "terza via" per i dipendenti comunali nel prossimo futuro. Il posto di lavoro di prossimità, l'ufficio di quartiere. Si chiama **nearworking**, un termine che indica la sintesi perfetta tra il salotto di casa e l'ufficio in centro. Il Ministero ha chiesto a ogni ente locale di predisporre un proprio piano operativo per il lavoro agile. Il **Comune di Milano** si sta già attivando per coinvolgere un centinaio di realtà territoriali di *coworking*, grandi e piccole, per fare rete. La diffusione di queste realtà costituisce una risorsa per tutti coloro che cercano un'alternativa al lavoro da casa e ai lunghi sposta-

menti per raggiungere l'ufficio ed è il primo passo per rendere le città un luogo in cui si possa lavorare in prossimità, con un approccio che sta a metà tra il lavoro in ufficio e quello da casa.

Questo nell'ottica della "**città a 15 minuti**" (il termine viene dall'idea di uno scenario urbano in cui tutto ciò che serve quotidianamente sta a 15 minuti da dove si abita), un concetto diverso di organizzazione del lavoro che introduce una sorta di lavoro di vicinato che potrebbe contribuire a ridurre il senso di isolamento tra le mura domestiche.

L'obiettivo dichiarato non è solo quello di migliorare la qualità di vita delle persone, ma anche quello di contribuire al decongestionamento del traffico, avvicinando il luogo di lavoro all'abitazione e promuovendo la centralità dei quartieri e delle aree periferiche della città, anche nell'ottica di intercettare i fondi comunitari per la transizione ecologica e la promozione delle *green communities* (solo nel PNRR sono previsti 330 milioni per il verde urbano e alla città di Milano va il contributo più importante: 100 milioni per la digitalizzazione dei parchi naturali)

Il posto di lavoro del futuro non sarà infatti più rappresentato da un singolo luogo, ma da un **ecosistema di luoghi integrati**, flessibili e complementari. L'ufficio tradizionale continuerà a svolgere il ruolo di centro di una rete che consisterà di una varietà di strutture, che includeranno spazi flessibili, spazi di *co-working*, spazi ibridi e abitazioni individuali, e di una pluralità di soggetti diversi per la loro gestione: istituzioni, enti locali, terzo settore e aziende private.

In questa prospettiva, il lavoro agile contribuirà, come in parte già sta facendo, a porre in evidenza il valore e il ruolo della collaborazione pubblico-privato, non solo in termini di esperienza e competenza, ma anche come strumento per sviluppare solidarietà e prossimità. La co-progettazione di soluzioni convergenti e inclusive non sarà più solo una buona pratica, ma potrà diventare un vero e proprio percorso

a supporto dell'inclusione e dello sviluppo territoriale. Al momento si tratta certamente di una politica ancora tutta da scrivere; vi sono difficoltà da superare di tipo organizzativo e logistico, servono professionalità specializzate, capacità di mediazione e creatività, apprendimento continuo, volontà e fiducia reciproca, nel rispetto delle *mission* di ciascuno, ma le esperienze nazionali e le pratiche virtuose che si stanno diffondendo fanno ben sperare.

D'altra parte tutto questo può essere realizzato solo a piccoli passi, iniziando da sperimentazioni che potranno poi essere estese mano a mano che verranno acquisiti, consolidati e ampliati i presupposti e le competenze necessarie, in modo da moltiplicare gli effetti della sinergia pubblico-privato, valorizzando le caratteristiche del terzo settore e il suo legame con il territorio e la comunità.



## POSTE ITALIANE: IL PRIMO OPERATORE DEL CO-WORKING IN ITALIA

È notizia di inizio gennaio il lancio del bando, per un totale di 30 milioni di Euro, relativo alla gestione di 250 future sedi di *co-working* presso altrettanti uffici postali italiani, prevalentemente ubicati nei piccoli centri. Si tratta di un primo passo concreto verso la realizzazione del **"co-working by Poste"**, come potremmo definirlo, un progetto che prevede la conversione (parziale o totale) di sedi di uffici po-

stali in spazi multifunzionali, che offriranno anche servizi di *co-working*.

Il progetto si inserisce nel quadro dell'iniziativa "Polis" del Ministero dello Sviluppo Economico, finanziata dall'Unione Europea con i fondi del PNRR. Per la realizzazione del piano, Poste potrà far leva sulla capillarità della propria rete – non dimentichiamo che, in molti comuni minori, l'ufficio postale

è un punto di riferimento importantissimo, specie per la popolazione *over 65* – lanciando iniziative di spazi condivisi su tutto il territorio italiano. Il piano relativo ai *co-working* prevede investimenti per 200 milioni di Euro; gli spazi saranno con tutta probabilità integrati da servizi aggiuntivi quali colonnine di ricarica per veicoli elettrici, armadi digitali per l'erogazione di servizi 24 ore su 24 e molto altro ancora.

## IL LAVORO IN CONNESSIONE: OLTRE L'UFFICIO, OLTRE LA CASA. IL CASO "SMART ALLIANCE"

In Italia esiste già chi ha sperimentato una diversa modalità organizzativa del lavoro e dell'apprendimento che include una terza via rispetto all'ufficio tradizionale e al lavoro "da casa".

Una scintilla progettuale nata a ridosso dell'emergenza sanitaria e per volontà di oltre 30 grandi imprese appartenenti al Consorzio ELIS, tra cui Ferrovie dello Stato, ENEL, Microsoft e Generali, che hanno voluto investire tempo, risorse e idee nella definizione di un modello di lavoro che fosse vicino alle esigenze dei propri dipendenti e che permettesse delle azioni di apprendimento permanente in risposta ai bisogni di formazione delle imprese. Nel progetto *Smart Alliance*, l'idea del nuovo spazio di lavoro supera la concezione tradizionale del *co-working* e include l'elemento relazionale come palestra (Palestra Relazionale è infatti il nome dato a questi spazi), per costruire l'identità e il senso di appartenenza alla singola organizzazione, motivare le persone che abitualmente lavorano da casa, favorire "contaminazione culturale" e *open innovation* tra professionisti di diverse aziende che si ritrovano in uno stesso spazio di lavoro, e sensibilizzare rispetto ai valori della sostenibilità ambientale e sociale.

Sono spazi pensati come agorà, piazze di interazione e discussione che consentono la condivisione di competenze, passioni, idee e interessi dei frequentatori che si 'allenano' grazie a un palinsesto formativo organizzato sui *driver* di ricerca

e che stimolano, attraverso 'rituali di benessere', la crescita personale e professionale delle persone coinvolte, avendo come obiettivo la creazione di valore sociale per i territori in cui gli spazi sono collocati. "Svolgere le proprie attività lavorative in spazi terzi, percepiti come neutri rispetto alle sedi aziendali - racconta Giada Susca, Responsabile del progetto *Smart Alliance* - ha facilitato la relazione ed il *knowledge sharing* tra i partecipanti a vantaggio dello sviluppo personale ed organizzativo, del benessere e della creatività individuali".

Il tutto supportato dalla ricerca scientifica condotta dal gruppo di ricerca del Prof. Luca Solari dell'Università Statale di Milano, che per un anno ha monitorato gli indicatori benessere, creatività, produttività individuale e *networking*, dimostrando che chi abita questi spazi ha migliorato il proprio livello di benessere, è più creativo, non ha fatto registrare impatti negativi sulla produttività (anzi, l'ha efficientata) ed ha accresciuto il proprio *network* professionale generando impatto sociale. Al momento il progetto *Smart Alliance* include 9 sedi, collocate tra Milano, Roma, Napoli, Trapani e Bari, e oltre 300 Pionieri, lavoratori che stanno sperimentando questa nuova modalità di lavoro, apprendimento, formazione e sviluppo, coordinati dalla figura del *Community Manager*, punto di riferimento e facilitatore delle relazioni all'interno degli spazi.





# QUADRO NORMATIVO

## GLI ESORDI DELLO SMART-WORKING

Sono passati più di 20 anni dalla legge che prevedeva, per le amministrazioni pubbliche, la possibilità di avvalersi di forme di lavoro a distanza, allo scopo di razionalizzare l'organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane. Parliamo della **legge n. 191 del 1998**, che definiva il telelavoro come quell'attività che viene svolta a distanza, ovvero al di fuori dell'azienda, pur essendo funzionalmente e strutturalmente collegata ad essa attraverso l'utilizzo di strumenti di comunicazione informatici e telematici.

Il tema dell'organizzazione del lavoro agile riaffiora successivamente, in forma generica, in due fonti principali: l'**accordo interconfederale sul telelavoro del 2004**, che in un certo senso ne anticipa i principi, e la **legge 81/2017 sul lavoro agile**, pensata esplicitamente per rispondere ai bisogni di conciliazione vita-lavoro.

Nello specifico:

- l'accordo sul telelavoro riconosce alle persone il diritto a gestire autonomamente e da casa l'orario di lavoro, garantendo un carico paragonabile a quello di chi lavora in ufficio, ma non ne esplicita le modalità organizzative;
- la legge 81/2017 pone l'accento sulla possibilità di gestire in maniera flessibile l'attività lavorativa fuori dai contesti aziendali, ma non rimuove i criteri e i principi tradizionali rispetto alle fasi, ai cicli e agli obiettivi del lavoro, dando luogo a sovrapposizioni e ambiguità rispetto all'accordo precedente.

Entrambe sono insomma norme a sostegno del *work-life balance* pensate per disciplinare un fenomeno residuale, di fatto poco incisive sull'organizzazione del lavoro e poco chiare circa le modalità di applicazione.





## LA NECESSITÀ SI FA VIRTÙ: UN PERCORSO CONSAPEVOLE

Il **protocollo nazionale sul lavoro agile del 7 dicembre del 2021** introduce alcune novità che possono essere utili a dirimere, almeno in parte, le ambiguità identitarie e le tensioni ereditate dalla normativa di legge del 2017. Il limite di questa legge è quello di essere stata approvata in un momento nel quale il lavoro agile rappresentava ancora una pratica sperimentale introdotta in risposta all'emergenza sanitaria, ma nei fatti la sua approvazione ha favorito una crescente sensibilizzazione rispetto ai temi della riorganizzazione del lavoro e della contrattazione collettiva.

I firmatari del protocollo (ben 26 sigle sindacali) sembrano accettare la sfida di una più puntuale definizione del lavoro agile, ma, consapevoli della diversità dei contesti organizzativi in cui esso può essere introdotto, rimandano agli **accordi di secondo livello** per rispettare le peculiarità settoriali e dare alle singole realtà aziendali la possibilità di declinarlo nei dettagli e di cercare, di caso in caso, un suo specifico equilibrio organizzativo.

Il tema centrale è certamente quello dell'esercizio dei poteri del datore di lavoro, la cui disciplina è stata concepita sul presupposto di un contatto fisico con le persone e della loro presenza in un determinato luogo. Col tempo, il Di-

ritto del Lavoro e il Diritto Amministrativo hanno infatti associato la loro disciplina e la loro pratica a concetti organizzativi quali mansioni, posizioni, orari, pause, indennità e responsabilità civili e penali riconducibili alla gerarchia. Anche l'idea di un diritto alla disconnessione, richiamata nel Protocollo all'art. 3, è figlia di una concezione dello *smart working* che riproduce lo schema del lavoro in presenza, con la differenza che viene svolto altrove.

## LE QUESTIONI ANCORA APERTE

Ora che le sperimentazioni sullo *smart-working* sono state avviate, sindacati e imprese stanno discutendo di accordi aziendali di secondo livello, tagliati sulle esigenze delle singole aziende, sull'onda delle richieste della maggior parte dei lavoratori. Restano tuttavia sul campo una serie di questioni ancora aperte:

**questioni culturali e organizzative:** resistenza al cambiamento da parte dei datori di lavoro abituati al controllo "visivo" dei dipendenti;

**questioni legate alla condizione personale e alla socialità dei lavoratori:** pericolo della solitudine, isolamento, atrofia delle professioni;

**questioni economico-giuridiche:** diritto alla disconnessione, invasione dei tempi di lavoro nella vita privata, collegamento tra retribuzioni, premi e obiettivi.

Il vero cambiamento che consentirà di differenziare autenticamente lo *smart working* dalle varie forme di telelavoro si avrà comunque solo quando sarà possibile ridisegnare il rapporto tra orario e lavoro, concependo quest'ultimo come un'attività e non come una semplice messa a disposizione del proprio tempo.



# RISORSE PER APPROFONDIRE

## SITOGRAFIA

AA.VV., *Covid-19. L'impatto sui giovani talenti* su [www.talentsinmotion.org](http://www.talentsinmotion.org), 2020.

AA.VV., *Digital nomadism: a rising trend. Research brief* [www.mbopartners.com](http://www.mbopartners.com), 2021

AA.VV., *Piano nazionale borghi* su [www.beniculturali.it](http://www.beniculturali.it), 2022.

AA.VV., *Sesta indagine europea sulle condizioni di lavoro: 2015* su [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu), 2015.

Adobati F, Debernardi A, *The Breath of the metropolis: Smart Working and new urban geographies* su [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability), 2022

De Vita L, Mazali T, Campanella G., *The impacts of smart working on women. Lessons from the first lockdown in Italy* su [www.tandfonline.com](http://www.tandfonline.com), 2022.

Fiore P., *Diritto alla disconnessione: le attuali regole (dove ci sono) in Italia e in UE* su [www.agi.it](http://www.agi.it), 2022.

Iaselli M., *Privacy del lavoratore e smart working: regolamentazioni e criticità per dipendenti e datori di lavoro* su [www.insic.it](http://www.insic.it), 2022.

Lodovici M. et al., *The impact of teleworking and digital work on workers and society* su [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu), 2021.

Wiesenfeld B.M., Raghuram S., Garud R., *Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support* su [www.journals.sagepub.com](http://www.journals.sagepub.com), 2001.



# RISORSE PER APPROFONDIRE

## BIBLIOGRAFIA

Accetturo A., Lamorgese A., Mocetti S., Sestito P., *Sviluppo locale, economie urbane e crescita aggregata*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, 2019.

Albano R., Curzi Y., Parisi T., Tirabeni L., *Autonomy, control, and discretion in smart working*, in "Studi Organizzativi", 2,3, 2018.

Albano R., Parisi L., Tirabeni L., *Gli smart workers tra solitudine e collaborazione*, Firenze, Firenze University Press, 2019.

Angelici M., Profeta P., *Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints*, CESifo Working Paper No. 8165, SSRN, 2020

Aroles J., Granter E., de Vaujany F.X. *Becoming mainstream: the profession-alisation and corporatisation of digital nomadism*. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 2020, pp. 114-129

Cairncross F., *The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.

Davenport T.H., Pearlson K., *Two Cheers for the Virtual Office* in "MIT Sloan Management Review", 39, 4, 51-65, 1998.

Prandini R., Sabel C., *Esperimenti di nuova democrazia: tra globalizzazione e localizzazione*, Roma, Armando Editore, 2013.



# ALCUNI NOSTRI PROGETTI

## INDAGINI INDACO SU FORMAZIONE NELLE IMPRESE E TRA LA POPOLAZIONE ADULTA IN ITALIA

Periodo: 2022-2023

Capofila: Teleperformance KS Italia S.p.A.

Partner: Fondazione Giacomo Brodolini, SWG, Fondazione Centro Studi Investimenti Sociali - CENSIS

Cliente: INAPP (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche)

La ricerca è finalizzata a ricostruire il quadro delle diffusione dell'attività di formazione tra le imprese italiane, da una parte, e tra la popolazione adulta, dall'altra. Si compone di due indagini, INDACO-Imprese e INDACO-Adulti, e di un'analisi qualitativa mirata ad approfondire sia il versante della formazione continua, sia quello dell'apprendimento degli adulti. Oltre a una ricerca *desk*, l'analisi qualitativa prevede alcune attività sul campo come interviste, casi di studio e *focus group*.

## IL RUOLO DELL'INTERGENERATIONAL LEARNING NELLA RICERCA SU COVID E AGE MANAGEMENT

Periodo: 2022-2023

Capofila: Fondazione Giacomo Brodolini

Cliente: INAPP (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche)

Lo studio si propone di approfondire i processi di apprendimento intergenerazionale e le politiche di *age management* per la formazione di lavoratori e lavoratrici che sono stati implementati nelle organizzazioni italiane pubbliche e private, indagando anche l'impatto che la crisi sanitaria e l'innovazione tecnologica hanno avuto su queste pratiche e, in particolare, su lavoratrici e lavoratori *over55*.

## COME CAMBIA IL LAVORO CON LA PANDEMIA PER GLI OVER55

Periodo: 2019-2020

Capofila: Fondazione Giacomo Brodolini

Cliente: INAPP (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche)

L'invecchiamento della popolazione pone le organizzazioni di fronte a sfide strategiche e competitive sempre più complesse che sorgono dalla necessità di gestire tale processo in modo efficace ed efficiente, mantenendo in equilibrio il rapporto tra i lavoratori e le lavoratrici *over55* e le nuove generazioni. Lo studio indaga l'impatto del Covid e dell'innovazione tecnologica sulle pratiche di *age management* nei processi di formazione delle organizzazioni.

# NOTE AL TESTO

1 Un alleggerimento della pressione del traffico pendolare porterebbe indubitabili benefici alle città, che potrebbero liberarsi di alcune inefficienze, conseguenza di uno sviluppo spesso disordinato e convulso. Secondo i dati elaborati dai ricercatori di Banca d'Italia, le città italiane presenterebbero infatti livelli di congestione superiori alla media europea, che ne limiterebbero i vantaggi in termini di salario nominale, produttività e innovazione che generalmente si riscontrano negli agglomerati urbani europei. Questo dato sarebbe la conseguenza del fatto che, negli ultimi decenni, le città italiane si sono sviluppate inglobando i comuni limitrofi e aumentando la loro capacità di attrazione dei pendolari, senza però dotarsi di una strategia urbanistica chiara e senza intervenire per rendere meno rigida l'offerta di alloggi (Accetturo A., Lamorgese A., Mocetti S., Sestito P., Sviluppo locale, economie urbane e crescita aggregata, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, 2019).

2 Con il termine employer branding si intende la capacità di un'impresa di diventare attrattiva rispetto alla forza lavoro, favorendo l'ingaggio dei collaboratori o aspiranti tali.

3 Il co-living rappresenta un'esperienza che sempre più spesso si accompagna al co-working, complici il precariato e i prezzi crescenti del mattone, soprattutto nelle grandi città. In alcuni casi non è soltanto una questione economica: per molti la libertà di trasferirsi dove vogliono e quando lo desiderano è un valore aggiunto, cui si somma una preferenza per la vita in comune, che consente di abbattere i costi e creare nuove occasioni di relazione sociale. E' su queste basi che si afferma l'esperienza del co-living: appartamenti o ville in cui abitano per lo più dai quattro agli otto sconosciuti, solitamente di età compresa tra i 18 e i 35 anni, ma il fenomeno è ormai diffuso anche tra gli ultraquarantenni. In alcuni casi sono le stesse aziende a prendersi cura di ogni aspetto: gli inquilini non devono far altro che pagare il canone di affitto e le relative spese.





CREDITS:

La foto di Giacomo Brodolini a pag. 3  
è rilasciata sotto licenza [Creative Commons Attribution 3.0 Italy License](#)  
Fonte: [Wikipedia](#) via [senato.it](#)

La foto di Albert Einstein a pag. 9 è di Oren Jack Turner, Princeton, N.J.,  
Public domain, via [Wikimedia Commons](#)





***Future of  
Workers***