

Università Ca' Foscari di Venezia



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende**

Ordinamento ex D.M 270/2004

Tesi di Laurea Magistrale

**Lo Smart Working in una prospettiva di
cambiamento**

Relatore

Ch.mo Prof. Gaetano Zilio Grandi

Laureando

Emiliano Di Maro

Matricola n° 872065

Anno Accademico
2019/2020

Sommario

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 - Lo Smart Working	3
1.1 – Cenni storici introduttivi	3
1.2 – Il contesto attuale	4
1.2.1 – Innovazione tecnologica	5
1.2.2 – Work-life balance	6
1.2.3 – Concetto di sostenibilità	7
1.3 – Definizioni concettuali dello Smart Working	9
1.3.1 – Il contributo di Clapperton e Vanhoutte: il modello delle 3B	9
1.3.2 – Altre definizioni	10
1.4 – I <i>driver</i> dello Smart Working	11
1.4.1 – Flessibilità di tempo e spazio	12
1.4.2 – Autonomia	13
1.4.3 – Collaborazione	14
1.4.4 – Fiducia	14
CAPITOLO 2 – Quadro normativo.....	17
2.1 – Premessa	17
2.2 – Descrizione e analisi della normativa	18
2.3 - Le novità in ambito Smart Working della Legge di Bilancio 2019	24
2.3.1 – Osservazioni in merito alla Legge di Bilancio 2019 in materia Smart Working	26
2.4 - Lo Smart Working al tempo della pandemia globale da COVID-19.....	27
CAPITOLO 3 – Smart Working e Pubblica Amministrazione	31
3.1 – Lo Smart Working nella Pubblica Amministrazione	31
3.2 – Analisi precedente al periodo COVID-19.....	33
3.2.1 – L’indagine	33
3.2.2 – Il campione di riferimento	35
3.2.3 – Prime considerazioni.....	37
3.2.4 – Risultati e considerazioni finali.....	38
3.3 – Analisi al periodo di emergenza epidemiologica.....	41
3.3.1 – L’indagine	41
3.3.2 – Il campione di riferimento	43
3.3.3 – Risultati e considerazioni	44
CAPITOLO 4 – Evoluzione dello Smart Working nel settore privato	51
4.1 – Lo sviluppo dello Smart Working nel settore privato	51
4.2 – L’analisi nel settore privato a seguito della pandemia	54
4.2.1 – L’indagine	55
4.2.2 – Il campione di riferimento	59
4.2.3 – Risultati e considerazioni	61
CAPITOLO 5 – Lo Smart Working in Europa	67
5.1 – Premessa	67
5.2 – La normativa di riferimento a livello europeo	68
5.2.1 – Gran Bretagna e Paesi Bassi.....	69
5.2.2 – Francia	71
5.2.3 – Germania e Belgio	72
5.2.4 – Paesi Scandinavi	73
5.2.5 – Altri Paesi dell’UE.....	74

5.3 – La situazione in Europa	75
5.4 – Considerazioni finali.....	78
CONCLUSIONI.....	81
BIBLIOGRAFIA	85
SITOGRAFIA.....	89
INDICE FIGURE.....	91
INDICE TABELLE	93

INTRODUZIONE

Il paradigma organizzativo dello Smart Working fa riferimento ad un nuovo e diverso svolgimento della prestazione lavorativa rispetto a ciò che era stato fino ad oggi e rappresenta una nuova filosofia manageriale basata sui principi di flessibilità ed autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati da ottenere. Lo Smart Working, altresì definito come “lavoro agile”, è un concetto relativamente giovane, che si inserisce all’interno di un contesto economico e organizzativo in costante evoluzione come quello attuale, in cui vi è la continua ricerca di pratiche con cui mirare all’ottimizzazione delle *performance*. A tal proposito, tale paradigma è stato pensato come soluzione vincente sia dal lato del lavoratore che dal lato azienda, per ottenere un corretto e migliore bilanciamento tra la sfera la lavorativa e quella privata, ma anche per migliorare le *performance* e l’organizzazione del lavoro, con riferimento alla scelta degli spazi e degli orari di lavoro. Inoltre, il contesto storico attuale, caratterizzato dalla dichiarazione dello stato di pandemia globale da parte dell’Organizzazione Mondiale della Sanità a causa del virus COVID-19 che ha irrigidito l’economia mondiale, ha visto l’affermazione dello Smart Working come standard lavorativo provvisorio, utilizzato per contenere il numero dei contagi. Proprio lo stato di pandemia ha fatto emergere per le aziende, sia private che appartenenti alla Pubblica Amministrazione, l’esigenza di rimodellarsi e di pensare a nuove soluzioni organizzative per riuscire a fronteggiare al meglio il periodo di emergenza e di conseguenza restare competitive. Dunque, al fine di limitare l’impatto del *lockdown* dovuto all’emergenza sanitaria, la maggior parte delle organizzazioni ha optato per un ricorso massivo allo Smart Working. Questa particolare modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, non prevedendo la presenza fisica in azienda, ha garantito la continuità dei servizi e delle prestazioni. Al contempo, il lavoro da remoto ha consentito di tutelare la salute delle persone, limitando il rischio di contagio per la collettività. Oggi l’economia appare in ripresa, anche se non ci è dato sapere se, come e quando ci saranno altre ondate che porteranno le varie economie mondiali a fermarsi nuovamente; ciò che è certo, però, è che dato il numero crescente di lavoratori agili, lo Smart Working non rappresenta un trend destinato a scomparire, ma anzi le aziende necessitano di rimanere connesse con i propri dipendenti, *partner* e clienti indipendentemente dal luogo in cui si trovino. Questo

elaborato di tesi è suddiviso in cinque capitoli ed ha l'obiettivo di esplorare ed analizzare il tema dello Smart Working, cercando di capire se le aziende, le amministrazioni e gli enti pubblici che utilizzano questa modalità traggono i molteplici vantaggi enunciati dalla letteratura relativamente alle caratteristiche che ne compongono il modello, rispetto alla modalità classica di lavoro subordinato. Il primo capitolo ha carattere introduttivo ed ha l'obiettivo di operare una panoramica sul concetto di Smart Working, partendo da alcuni cenni storici e passando dall'analisi del contesto in cui va ad inserirsi e delle definizioni date dalla letteratura; infine, vengono analizzati i quattro driver che ne compongono la struttura: flessibilità, autonomia, collaborazione e fiducia. Il secondo capitolo ha carattere normativo. Qui, viene dapprima descritta la normativa a livello nazionale e successivamente ne vengono analizzate le relative evoluzioni, fino ad arrivare alla descrizione dei provvedimenti legislativi relativi al periodo pandemico. I capitoli tre e quattro, che rappresentano il corpo centrale dell'elaborato, sono dedicati all'analisi di indagini comparatistiche relative al settore della Pubblica Amministrazione (Capitolo 3) e al settore privato (Capitolo 4). In particolare, vengono analizzati gli sviluppi relativi ad entrambe le fattispecie nei casi antecedenti la pandemia e durante il periodo di *lockdown*. Infine, nel quinto capitolo, viene descritta la situazione a livello europeo, con l'analisi delle normative dei principali Paesi ed il confronto tra il caso italiano visto in precedenza e gli altri Stati appartenenti all'Unione Europea.

CAPITOLO 1 - Lo Smart Working

In un contesto organizzativo continuamente mutevole e caratterizzato da uno sviluppo tecnologico in costante evoluzione, il concetto di flessibilità, legato a quelli di efficienza ed efficacia, risulta essere sempre più fondamentale per le aziende.

A tal proposito, lo Smart Working (SW) è stato pensato come una soluzione per ottimizzare l'organizzazione del lavoro per quanto concerne flessibilità e autonomia sia nella scelta degli spazi e degli orari di lavoro, sia relativamente alla sfera produttiva, con maggior responsabilità da parte del lavoratore per quanto riguarda quindi i risultati da raggiungere.

Dopo un breve excursus storico, questo primo capitolo introduttivo avrà come obiettivo la definizione del concetto di Smart Working e di come questo si sia diffuso ed inserito nella società odierna, risultando essere uno strumento particolarmente efficace per le aziende che hanno deciso di adottarlo.

1.1 – Cenni storici introduttivi

Nel 1911 Frederick Taylor definì il sistema organizzativo industriale nella sua opera *“The Principles of Scientific Management”*. In particolare, Taylor scrisse in un periodo caratterizzato da forti inefficienze dei lavoratori nonché di grossi problemi a livello gestionale, sostenendo che l'obiettivo principale di ogni impresa doveva essere l'addestramento di ciascun lavoratore, in modo tale che questi potesse svolgere al meglio il lavoro a cui le sue abilità naturali davano accesso (Taylor, 1911). Nel 2001, l'opera dell'autore è stata nominata dall'*Academy of Management* come la più influente del secolo in materia di gestione organizzativa. I principi a cui faceva riferimento Taylor furono così innovativi che rinnovarono l'organizzazione del lavoro e divennero il nuovo paradigma di lavoro nell'era industriale.

Oggi, in quella che viene considerata l'era dell'informazione, dove l'uso della tecnologia e la sua evoluzione esponenziale hanno cambiato il modo di intendere il lavoro, alcuni dei principi tayloristi sembrano essere ancora attuali; con riferimento alle modalità per

incrementare l'efficienza e le *performance* da parte dei lavoratori. Tuttavia, è chiaro come l'estrema rigidità caratterizzante tali principi, rendesse impossibile la loro applicazione in materia di organizzazione autonoma del lavoro.

È solo a partire dagli anni '80 del secolo scorso che, all'interno dell'ambiente di lavoro, si è cominciato a sentir parlare dei concetti di flessibilità, autonomia, diffusione della tecnologia e *work-life balance*¹, ad esempio. Anche se è solo da meno di dieci anni che è possibile trovare i primi contributi scientifici di modelli che considerano tali elementi all'interno di un unico sistema. Negli studi di Ahuja et al. (2007), emergono le prime considerazioni sull'adozione di un modello lavorativo basato sulle caratteristiche dell'ambiente di lavoro e che bilancia gli aspetti di flessibilità, autonomia e *work-life balance* precedentemente citati. Successivamente, altri studi hanno dimostrato che schemi formalizzati di telelavoro offrono un livello significativamente più alto di flessibilità, autonomia e controllo, oltre a garantire sostanziale giustizia nella distribuzione del lavoro tra lavoratori e telelavoratori (Fogarty et al., 2011).

È dunque chiaro che vi è stata un'evoluzione per quanto riguarda la definizione di lavoro e di quelle che sono le esigenze per i lavoratori. A tal proposito, lo SW si propone come modello pensato per le aziende per andare incontro a queste esigenze e migliorare l'intero processo di lavoro.

1.2 – Il contesto attuale

Prima di dare una definizione del concetto di Smart Working, è opportuno andare ad analizzare il contesto in cui esso si va ad inserire. In particolare, gli elementi che hanno portato allo sviluppo e alla diffusione di questo nuovo modo di concepire il lavoro sono relativi all'innovazione tecnologica e alle esigenze di *work-life balance*; inoltre, si pone attenzione al concetto di sostenibilità.

¹ Per la definizione di *work-life balance* si guardi il §1.2.2.

1.2.1 – Innovazione tecnologica

Come si è già visto nel paragrafo precedente, lo SW è un concetto abbastanza giovane, in quanto la sua formulazione, ma soprattutto la sua applicazione, sono di recente fattura. Ciò è stato possibile in particolar modo grazie all'avvento di determinati strumenti tecnologici e alla loro relativa evoluzione, che hanno migliorato l'efficienza dell'informazione e della comunicazione, permettendo, di fatto, la non-essenzialità della presenza del lavoratore sul posto di lavoro. Infatti, esistono numerose piattaforme di comunicazione che costituiscono il punto d'unione tra l'azienda e il collaboratore; tale comunicazione avviene tramite dispositivi (*digital devices*), i quali consentono l'interazione tra due o più persone.

Quindi, è grazie allo sviluppo tecnologico che è stato possibile il passaggio a modalità di lavoro più flessibili: innanzitutto, sono stati resi disponibili sempre più strumenti per lavorare in qualsiasi posto mantenendo elevati *standard* di efficienza. Successivamente, è grazie a dispositivi come *smartphone*, *tablet* e *laptop* sempre più potenti, nonché di connessioni *Wi-Fi* più stabili e diffuse, di *software* e servizi di *cloud* che permettono un accesso ed una condivisione dei file molto più rapida ed incisiva, che è stato possibile lo sviluppo di queste nuove modalità di lavoro. Inoltre, si sono diffuse applicazioni legate alle risorse umane e alla collaborazione in remoto relative, ad esempio, a: *software* di rilevazione presenze, con cui è possibile timbrare virtualmente il cartellino e registrare gli orari di lavoro al di fuori delle mura dell'ufficio; *software* collaborativi per facilitare il lavoro in *team*, ricreando così un ufficio virtuale; *software* di *project management*, per la gestione di determinati progetti in comune. Tali strumentazioni tecnologiche hanno dunque indubbiamente favorito l'avvento e la diffusione di un modello che, nel corso degli anni, è in costante crescita e per diversi motivi viene sempre più utilizzato dalle imprese; basti pensare che solo in Italia, secondo l'Osservatorio della *School of Management* del Politecnico di Milano, nel 2019, ci sono stati circa 570mila lavoratori che hanno fruito del lavoro agile, in crescita del 20% rispetto all'anno precedente e tali dati sono destinati inevitabilmente ad aumentare a causa della pandemia globale verificatasi all'inizio del 2020, la quale ha costretto numerose aziende a lavorare da remoto.

1.2.2 – Work-life balance

Il paradigma organizzativo dello SW è strettamente legato al concetto di *work-life balance*.

Per *work-life balance* si intende il raggiungimento di un equilibrio tra le energie dedicate al lavoro e quelle dedicate alla vita privata della persona: un'impresa che adopera tale strumento, quindi, tiene in considerazione le diverse esigenze dei suoi lavoratori sulla gestione del proprio tempo e delle proprie energie, considerandole e rispettandole (Clutterbuck, 2003).

Il *work-life balance* appare quindi, una vera e propria filosofia da seguire, in cui tutti i membri dell'organizzazione devono credere fermamente, al fine di sfruttare i vantaggi offerti da tale approccio. Inoltre, anche se apparentemente vi sono interessi contrastanti tra il lavoratore (per quanto concerne flessibilità, orari di lavoro meno stressanti e maggior tempo da impiegare privatamente) e l'impresa (che sempre deve puntare alla massimizzazione degli indicatori di efficienza ed efficacia), l'approccio *work-life balance* cerca di evidenziare e proporre alle organizzazioni soluzioni e strumenti per favorire il benessere degli individui che lavorano al proprio interno, riducendo il malessere derivante dall'impossibilità di conciliare il tempo speso per l'attività lavorativa con quello investito per sé. Infine, il paradigma del *work-life balance* basa la sua esistenza sul fatto che risorse motivate forniscano *performance* migliori, quindi, più semplicemente, un lavoratore contento lavora di più e in maniera migliore (Baciarlini, 2015).

In questi termini, il corretto bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa sembrerebbe una soluzione ideale da implementare nelle aziende che decidono di operare in SW; tuttavia, anche quest'ambito non è esente da problematiche, legate al fatto che il raggiungimento dell'equilibrio da ambe le parti non è un'operazione facile. Inoltre, è fondamentale che le aziende conoscano a fondo le proprie risorse, per poterle poi motivare e fare sì che queste abbiano *performance* al meglio delle loro possibilità.

1.2.3 – Concetto di sostenibilità

Le varie realtà aziendali e in generale tutto il contesto socio-economico attuale, sono sempre più influenzati dal concetto di sostenibilità. In particolare, per le aziende che lavorano in SW, tale concetto rappresenta uno dei punti cardine su cui basare il proprio paradigma organizzativo.

È anzitutto importante fornire una definizione di sostenibilità in quanto spesso, erroneamente, si fa riferimento solo alla parte di essa relativa al contesto ambientale. Nel caso specifico dello SW, infatti, il lavoro a distanza permette sicuramente una riduzione del traffico cittadino, con conseguente riduzione delle emissioni di anidride carbonica, ma non solo.

Per sostenibilità (e sviluppo sostenibile) si fa riferimento ad un processo di cambiamento in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri (Brundtland, 1987). L'obiettivo dunque, è quello di una creazione di valore nel lungo termine, perseguendo tre dimensioni dette anche "pilastri della sostenibilità" (Mio, 2001):

- *economicità*: le aziende sono interessate alla massimizzazione del profitto e dell'efficienza, tenendo sotto controllo gli azionisti e i portatori di interessi a cui è maggiormente interessata;
- *socialità*: le aziende sono inserite all'interno di un contesto sociale di cui bisogna tener conto. Inoltre, il contesto sociale può far riferimento al miglioramento delle condizioni di una popolazione, che a livello sociale si traduce nel concetto di *welfare* e quindi di benessere per i dipendenti e gli *stakeholders* in generale;
- *eco-efficienza*: le aziende devono saper riconoscere la propria responsabilità ambientale in quanto vivono in un ecosistema e lo condizionano. Bisogna, quindi, privilegiare percorsi eco-efficienti nella scelta strategica da adottare. Bisogna quindi cercare di ridurre l'impatto ambientale e salvaguardare le risorse naturali.

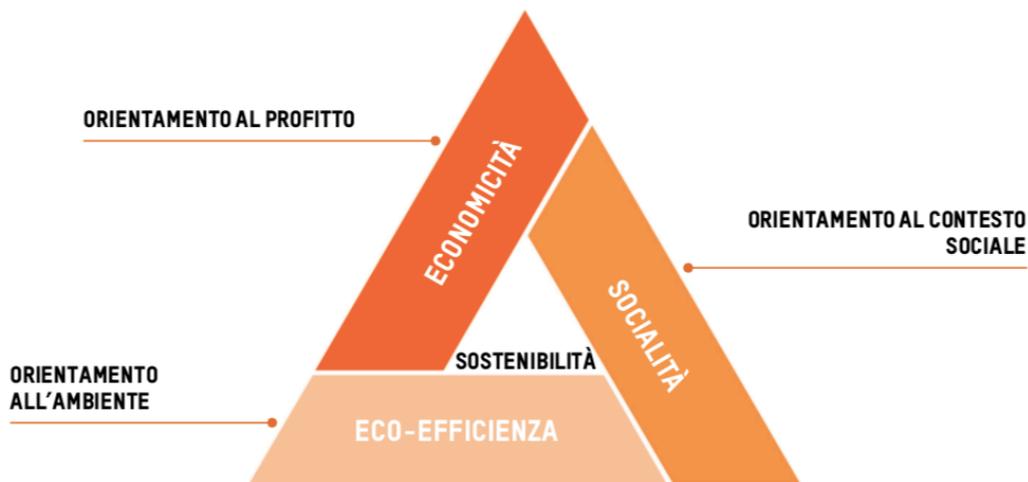


Figura 1 - I tre pilastri della sostenibilità (fonte: Mio, 2001)

Le organizzazioni devono tendere a trovare un equilibrio tra varie dimensioni: l'economicità dell'azienda, la responsabilità sociale dell'azienda, l'eco-efficienza. Il raggiungimento dell'economicità è un elemento cruciale per un'impresa, ma non può essere considerata come fine supremo unico. La garanzia di continuità della vita aziendale impone, infatti, la considerazione dell'elemento sociale, riconoscendo una responsabilità sociale dell'azienda. Infine, l'azienda deve anche riconoscere una propria responsabilità ambientale, in modo tale da privilegiare percorsi eco-efficienti nelle scelte strategiche compiute.

Tuttavia, è fondamentale considerare queste tre dimensioni congiuntamente, dal momento che si influenzano reciprocamente e in maniera dinamica.

A livello di singola azienda, quando si parla di sostenibilità, si fa riferimento alla *Corporate Social Responsibility (CSR)*, ovvero l'insieme di responsabilità che l'impresa detiene nei confronti dei propri *stakeholders*. Un'impresa, infatti, agisce in modo socialmente responsabile non solo se adempie ad obblighi giuridici, ma anche se opera in conformità con le aspettative dei propri portatori d'interesse. In questo contesto si inserisce il fenomeno dello SW, connesso a quello di sostenibilità. Infatti, come si è visto, l'azienda che trova equilibrio tra le tre dimensioni ha come obiettivo, tra gli altri, il miglioramento del benessere dei suoi dipendenti e lo SW potrebbe rappresentare una delle modalità con cui raggiungere tale obiettivo, date le sue modalità di svolgimento, che saranno successivamente esposte.

1.3 – Definizioni concettuali dello Smart Working

Non esiste una definizione univoca del concetto di SW, ma nel corso del tempo sono stati numerosi gli studi ed i contributi scientifici che hanno aiutato nella spiegazione di tale paradigma e che, come vedremo in seguito, hanno permesso una legiferazione di questa materia.

1.3.1 – Il contributo di Clapperton e Vanhoutte: il modello delle 3B

Il primo contributo fondamentale da considerare è quello di Clapperton & Vanhoutte (2014) secondo cui per l'adozione di un modello SW è necessario un cambiamento nella cultura manageriale, che si traduce in: introduzione di flessibilità e di nuove tecnologie che permettano il raggiungimento di vantaggi per gli obiettivi di efficienza ed efficacia; riconfigurazione degli spazi di lavoro. È chiaro quindi come l'approccio strategico di questa nuova modalità di lavoro sia direttamente collegato al cambiamento dell'ambiente di lavoro e quindi alla modernizzazione delle pratiche lavorative. Lo SW, infatti, permette la definizione in maniera flessibile dei luoghi e dei tempi di lavoro, nonché delle mansioni da svolgere per la massimizzazione della *performance* e la minimizzazione degli sforzi.

In particolare, gli studiosi hanno proposto, nello "*Smarter Working Manifesto*" (2014), un modello relativamente a quelli che devono essere i tre elementi da considerare (le cosiddette "3B") per l'introduzione del modello dello SW in azienda:

- *Behaviors*, con riferimento alle politiche di risorse umane relative al comportamento dei collaboratori, che devono essere orientati verso la responsabilizzazione e l'instaurazione di un rapporto di fiducia con il proprio *manager*. È un punto cruciale in quanto, se non si riesce a vincere su questo punto, nessuna tecnologia o organizzazione degli spazi si rivelerà adatta, portando, inevitabilmente, ad una situazione di fallimento;

- *Bytes*, con riferimento alle tecnologie necessarie per l'implementazione del modello di SW. La strumentazione tecnologica, e quindi i vari *devices*, permettono infatti alle persone di lavorare in una sede diversa da quella dell'azienda e di collaborare e scambiare informazioni importanti con i colleghi, superando la distanza fisica e temporale;
- *Bricks*, ovvero la riconfigurazione degli spazi fisici. Quest'aspetto fa riferimento alla dimensione fisica: tutti gli spazi devono essere ridefiniti, per aiutare le persone a lavorare in un ambiente *smart* e ad avere *performance* al meglio. Tuttavia, la postazione lavorativa assume un aspetto secondario a discapito del raggiungimento degli obiettivi prefissati.

1.3.2 – Altre definizioni

Come già detto, non esiste una definizione univoca del concetto di SW, tuttavia, nel corso degli anni, vi sono stati diversi autori che hanno dato il loro contributo nella definizione di tale paradigma organizzativo. Di seguito verranno proposte alcune definizioni che hanno permesso la teorizzazione dei principi guida dello SW, che saranno poi illustrati nel paragrafo successivo.

Sulla stessa lunghezza d'onda di Clapperton e Vanhoutte si pone l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano (2014) secondo cui *“grazie alle tecnologie digitali, ai devices a disposizione e alla propensione delle persone all'interazione e relazione virtuale, oggi è possibile ripensare i modelli di organizzazione del lavoro, ma il passaggio allo Smart Working è molto di più di un progetto di innovazione tecnologica. Significa, infatti, rimettere in discussione stereotipi relativi a luoghi, orari e strumenti di lavoro, consentendo alle persone di raggiungere, al tempo stesso, una maggiore efficacia professionale ed un miglior equilibrio tra lavoro e vita professionale”*. In questo caso l'approccio di tipo strategico permette, grazie anche al supporto tecnologico, un rimodellamento aziendale basato sui tipici principi dello SW.

Un'altra definizione si è avuta grazie ad uno studio del *CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development)* del 2008 in cui viene dapprima individuata la definizione "emergente" del concetto di SW e successivamente vengono descritte le leve organizzative utilizzate dalle aziende che sono riuscite ad implementare questa nuova modalità organizzativa. Innanzitutto viene presentato lo SW come un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro che permette il raggiungimento di efficienza ed efficacia attraverso la combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, parallelamente con l'ottimizzazione degli strumenti a disposizione dei lavoratori e dell'ambiente di lavoro. Tale paradigma assume l'incremento della flessibilità aziendale attraverso una maggiore libertà di azione per i lavoratori, che si traduce nell'opportunità di adottare a propria discrezione comportamenti per migliorare la *performance*.

Negli studi di Gastaldi et al. (2014), infine, lo SW viene definito come "*un insieme di modelli organizzativi, moderni e non convenzionali, caratterizzato da un elevato livello di flessibilità nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti di lavoro, e che fornisce a tutti i dipendenti di un'azienda le migliori condizioni di lavoro*". In questo caso l'attenzione è posta sui collaboratori, sulle esigenze di *work-life balance* e sull'organizzazione del lavoro basata sulla flessibilità; infine, viene data attenzione alla riconfigurazione degli spazi.

Sono quindi state proposte alcune diverse definizioni per indicare lo stesso concetto, ciascuna delle quali ha posto il focus su uno o più aspetti caratterizzanti lo SW.

Nel prossimo paragrafo saranno quindi analizzati singolarmente i *driver* fondamentali, ovvero i principi cardine con cui è stato teorizzato questo nuovo paradigma organizzativo: flessibilità, autonomia, collaborazione, fiducia.

1.4 – I *driver* dello Smart Working

Nella teorizzazione del concetto di Smart Working emergono diversi principi relativamente alla sua formulazione. Si parla infatti, ad esempio, di flessibilità di tempo e spazio, abbandonando la modalità di lavoro canonica legata all'ufficio e all'orario di lavoro. Ancora, vi sono i principi di autonomia e collaborazione, apparentemente agli antipodi, ma in realtà molto legati tra loro in quanto vi deve sì essere discrezionalità

nello svolgimento della mansione volta al raggiungimento di obiettivi condivisi e fissati dai *manager*, ma collegata al concetto di collaborazione tra il lavoratore ed il suo superiore o con il proprio *team* di lavoro. Infine, fondamentale è il principio della fiducia: per avere le migliori *performance*, infatti, è necessario che ci sia totale sintonia tra le parti nella definizione degli obiettivi e condivisione dei valori.

1.4.1 – Flessibilità di tempo e spazio

La flessibilità per un'impresa è definita come la capacità di riconfigurare le proprie risorse ed attività per rispondere alle esigenze dell'ambiente competitivo (Wright et al., 1998). Un'impresa risulta essere flessibile nel momento in cui riesce ad adattare le proprie pratiche organizzative in risposta a cambiamenti esogeni non temporanei, ma duraturi.

Dalle ricerche di Neirotti et al. (2017) riguardante un'analisi sul tema della flessibilità relativamente ad un campione composto da circa 300 piccole-medie imprese (PMI) italiane, si evince che la flessibilità sul lavoro è scelta in base a due fattori correlati tra loro: la sempre maggiore complessità degli ambienti competitivi e le opportunità derivanti dall'utilizzo di tecnologie dell'informazione e comunicazione (*ICT*). Quindi, per quanto riguarda le aziende, ci sono diverse modalità di utilizzo del concetto di flessibilità con riferimento alle modalità di svolgimento del lavoro, ovvero la possibilità di scegliere il tempo, lo spazio e gli strumenti da utilizzare; tali modalità si traducono nella composizione di quelle che sono le caratteristiche operative, strategiche e motivazionali che vanno nella loro totalità a descrivere il lavoro svolto in maniera flessibile (Neirotti et al., 2017). Se da un lato tutte queste variabili hanno un impatto sulla sfera della produttività aziendale, dall'altro c'è da considerare il discorso relativo all'effetto che hanno sulla *leadership* e sulla gerarchia. Infatti, il concetto di flessibilità intesa come vista in precedenza, implica un certo grado di libertà, il quale è inevitabilmente e direttamente collegato alla realizzazione dell'output produttivo. Si fa qui riferimento al minor controllo da parte dei supervisori, che potrebbe tradursi in un minor impegno da parte dei collaboratori nello svolgimento delle proprie mansioni (Lake, 2011). Ciò rappresenta l'esatto opposto di come deve essere inteso il concetto di flessibilità, per

come è stato teorizzato. In un'ottica evolutiva e di accrescimento, infatti, il lavoro flessibile dovrebbe prevedere un costante miglioramento delle conoscenze del lavoratore e quindi del conseguente livello occupazionale raggiunto. Dunque, la flessibilità all'interno della sfera lavorativa rappresenta una modalità che si adatta alle esigenze del dipendente, sia per quanto concerne gli orari e le modalità previste dal lavoro (ad esempio un lavoro a tempo pieno piuttosto che *part-time*), ma anche in termini di disponibilità rispetto a determinate richieste da parte del datore di lavoro o ad un trasferimento della sede lavorativa.

1.4.2 – Autonomia

In questo nuovo modo di intendere il lavoro, il concetto di autonomia è assolutamente centrale e rilevante. Per autonomia si intende anzitutto la libera scelta da parte del lavoratore di dove, quando e come svolgere il proprio lavoro, in contrasto con la filosofia classica di controllo diretto e supervisione da parte dei *manager*, che avviene se il lavoro viene svolto in ufficio. L'autonomia è misurata dal livello di indipendenza nell'organizzazione in proprio del lavoro. Ovviamente, tale concetto è strettamente legato a quello di incremento del grado di responsabilità, dal momento che con lo SW il potere decisionale sarà in parte in capo al lavoratore stesso, piuttosto che solamente sul *manager*. Tuttavia, è bene ricordare come i superiori debbano essere completamente coinvolti nel processo coordinativo, in quanto devono avere l'abilità di cambiare i processi di valutazione della *performance* in un'ottica orientata ai risultati (Lake, 2011).

L'autonomia rappresenta poi uno di quegli elementi non monetari che determinano il livello di benessere per i lavoratori. Secondo alcune ricerche di Clark et al. (2005), infatti, l'autonomia è direttamente proporzionale alla qualità del lavoro svolto. In particolare, si è visto come la percezione della qualità del proprio lavoro dipenda, tra gli altri, in maniera rilevante dalla possibilità di svolgere le proprie mansioni in maniera autonoma.

1.4.3 – Collaborazione

Quando si decide di adottare lo SW come modello organizzativo, bisogna tenere presente che ci saranno dei cambiamenti per quanto riguarda la sfera della collaborazione e della comunicazione tra i singoli lavoratori, ma anche in verticale, ovvero tra lavoratori e *manager*. È bene ricordare, inoltre, che tutte le persone devono essere coinvolte nel processo di cambiamento culturale, dal momento che il modo in cui vengono comunicati gli obiettivi influenza in maniera diretta le prestazioni dei lavoratori, che a loro volta influenzano gli obiettivi ed in generale la strategia da adottare, come ad esempio nel caso dell'applicazione stessa del modello di SW (Clapperton & Vanhoutte, 2014). Fondamentale appare poi l'utilizzo di una corretta comunicazione, per collaborare al meglio. Oggigiorno, infatti, nella maggior parte delle aziende vi è la necessità di regolare tutto ciò che è necessario per svolgere il proprio lavoro al meglio e costruire interazioni positive tra i vari membri dell'organizzazione, in modo tale da svolgere i propri compiti nella maniera più adeguata possibile.

Come si è già visto nei paragrafi precedenti, ciò è possibile grazie all'utilizzo di tecnologie che sono in continuo aggiornamento e che danno la possibilità di costruire legami sociali, anche senza l'interazione fisica; importante è trasmettere in modo chiaro le linee guida relative alle modalità di comunicazione (Olaisen & Revang, 2017). L'obiettivo è quello di ottimizzare le prestazioni dei dipendenti al fine di mantenere elevati livelli di *performance* tramite la formazione di una cultura aziendale di tipo collaborativo.

1.4.4 – Fiducia

Infine nell'introdurre lo SW, è necessario che il *top management* ed i dipendenti condividano determinati valori, obiettivi comuni e che ci sia fiducia relativamente alla relazione lavorativa.

Come visto nei paragrafi precedenti, è chiaro come lo Smart Working non sia legato alla presenza fisica del lavoratore in ufficio, ma che quest'ultimo sia libero di scegliere la propria postazione lavorativa in maniera autonoma. Tuttavia, ciò pone il problema del controllo, in quanto non è più possibile supervisionare totalmente lo svolgimento dell'attività. Proprio il concetto di controllo è inversamente legato a quello di fiducia,

come un gioco a somma zero: maggiore è il controllo, infatti, minore è il livello di fiducia tra gli individui. Fiducia che qui è legata ai concetti di collaborazione con il proprio *team* di lavoro (anche a distanza) e responsabilizzazione delle persone relativamente agli obiettivi da realizzare.

Secondo una metafora di Covey (2006), la fiducia si stabilisce e si propaga come un'onda, dall'interno verso l'esterno; essa può essere in grado di guidare al successo il business. L'autore identifica cinque diversi tipi di fiducia (o onde) che seguono un percorso logico: senza fiducia in sé, non ci potrà essere fiducia negli altri (nelle relazioni e a livello aziendale, economico e sociale).

- *Fiducia in sé stessi.* Bisogna avere credibilità di sé al fine di ispirare fiducia negli altri. Ciò avviene quando vengono stabiliti e raggiunti determinati obiettivi personali, nonché mantenuti gli impegni sia con sé stessi, che con gli altri;
- *fiducia nelle relazioni.* I comportamenti sono alla base della relazione con gli altri e la fiducia relazionale si costruisce proprio tramite comportamenti basati su principi duraturi e dimostrati nel tempo, attuabili e universali;
- *fiducia aziendale.* Bisogna creare un allineamento tra i vari settori che compongono l'azienda stessa. In particolare i *manager* devono allineare strutture, sistemi e simboli in modo da ottenere fiducia reciproca nei confronti dell'organizzazione;
- *fiducia nel mercato.* Si basa sul principio di reputazione nei confronti dell'organizzazione. La fiducia del mercato si tradurrà in reputazione, che altro non è che la percezione che si ha di una determinata azienda e che spinge i clienti a sceglierla;
- *fiducia sociale.* Vale a dire la fiducia acquisita con un contributo attivo alla comunità, ossia l'intento di creare valore. La fiducia sociale rappresenta l'effetto diretto dell'affidabilità che inizia dalla fiducia in sé e si diffonde prima nelle relazioni, poi nelle aziende ed infine nel mercato.

CAPITOLO 2 – Quadro normativo

Il secondo capitolo di quest'elaborato si pone l'obiettivo di andare ad analizzare l'evoluzione normativa che ha visto protagonista lo Smart Working, a partire dalla sua applicazione prima che diventasse legge e successivamente con l'analisi della Legge n.81/2017. Saranno poi passati in rassegna i provvedimenti legislativi più recenti, con riferimento alla Legge di Bilancio 2019 e le relative osservazioni, oltre che i vari decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri (d.P.C.M.) emanati in seguito alla propagazione del virus da COVID-19, con cui è stato previsto lo Smart Working quale modalità di svolgimento *standard* della prestazione lavorativa, ai fini di contenere il contagio.

2.1 – Premessa

Come già visto nel capitolo precedente, il concetto di Smart Working, che sarà approfondito in questo secondo capitolo dal punto di vista legislativo, è relativamente giovane. In Italia, infatti, dopo un primo periodo caratterizzato da vuoti legislativi e confusione dal punto di vista terminologico, si è introdotto lo SW inizialmente nei provvedimenti facenti parte la cosiddetta riforma del diritto del lavoro (Jobs Act, 2014), successivamente poi confluiti nella Legge n. 81 del maggio 2017².

Inizialmente lo SW viene considerato come un'evoluzione rispetto a quella che è la disciplina del telelavoro³, soluzione organizzativa caratterizzata da sistemi informatizzati e telematici che era basata in maniera del tutto univoca sul luogo in cui veniva svolta l'attività lavorativa. Lo Smart Working, invece, rappresenta una modalità di svolgimento del lavoro che si basa non solo sul dove, ma anche sul come e sul quando viene svolta l'attività lavorativa stessa e si dimostra essere una forma di progresso rispetto al telelavoro dal momento che la sua introduzione all'interno dell'ordinamento giuridico,

² Legge 22 maggio 2017 n. 81, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 135 del 13 giugno 2017.

³ Il telelavoro è stato istituito nel 2002 con l'accordo quadro europeo sul telelavoro e viene definito come una *“forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa”*.

positivamente valutata da *policy-maker*, permette un'evoluzione ed un miglioramento organizzativo migliore di quanto non sia stato possibile con la precedente modalità di lavoro a distanza (Neri, 2017). È possibile inoltre riscontrare alcune analogie tra le due discipline, soprattutto con riferimento alle finalità di miglioramento del grado di *work-life balance* dei lavoratori (per quanto riguarda soprattutto le modalità di svolgimento delle mansioni lavorative) e di modernizzazione dell'organizzazione delle imprese rispetto a quello che erano state fino a quel momento. Vi sono, tuttavia, anche alcune differenze tra queste due modalità, che verranno di seguito elencate. Se, infatti, il telelavoro si caratterizza esclusivamente per il luogo in cui viene svolta l'attività lavorativa (e cioè fuori dai locali aziendali), lo SW si basa invece su maggiore flessibilità. Quest'ultimo punto fa riferimento al fatto che è possibile scegliere in totale autonomia da parte del lavoratore quando svolgere le proprie mansioni, in che luogo (senza cioè una postazione fissa) e in che modalità, seppur con i dovuti vincoli a livello di produttività. Per quanto riguarda invece diritti e tutele dei lavoratori, sia per il telelavoro, sia per lo SW, il trattamento economico deve essere almeno equivalente a quello degli altri lavoratori che svolgono le medesime mansioni in azienda; inoltre, sono previste tutele a livello di sicurezza sul lavoro e sulla salute, che saranno inserite e valutate all'interno dei provvedimenti legislativi elencati nei prossimi paragrafi di questo capitolo.

2.2 – Descrizione e analisi della normativa

Lo Smart Working è stato oggetto di una regolamentazione organica in Italia con l'introduzione della Legge n.81 del 22 maggio 2017 sul "lavoro agile", pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 135 del 13 giugno 2017. Prima di tale data, lo SW veniva già applicato regolarmente in diverse realtà aziendali (si veda Vodafone o Intesa San Paolo) pur mancando un quadro normativo di riferimento, con norme stabilite dalla contrattazione collettiva e definite sulla base del contesto a cui venivano applicate. L'obiettivo era quello di incrementare la competitività delle imprese e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (art. 18 L. 81/2017).

Il provvedimento legislativo relativo a tale disciplina è composto da 26 articoli, suddivisi

in tre capi, in cui viene introdotto nell'ordinamento giuridico italiano il concetto di Smart Working (definito qui come "lavoro agile") relativamente al settore sia privato che pubblico ed avente forme contrattuali diverse:

- 1) Capo I: lavoro autonomo;
- 2) Capo II: disposizioni in materia di lavoro agile;
- 3) Capo III: disposizioni finali.

La legge definisce lo Smart Working come la *"modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno di locali aziendali e, senza una postazione fissa, in parte all'esterno, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva"* (art. 18 L. 81/2017).

Inoltre, la volontà e possibilità di avvalersi del "lavoro agile" sia da parte del lavoratore che da quella del datore di lavoro si baserà in via esclusiva su un accordo relativamente alle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa stessa. Quindi, ciò va a creare un'integrazione rispetto al normale contratto di lavoro di tipo subordinato e potrà avere durata determinata o indeterminata, con facoltà di recesso da entrambe le parti, previo un preavviso di 30 giorni (art. 19 L. 81/2017).

Nell'analisi della suddetta norma, si evincono diversi aspetti che risultano essere particolarmente innovativi rispetto a ciò che sino a quel momento era stato il rapporto di lavoro di tipo subordinato; difatti, il primo ambito fondamentale da considerare è proprio il rapporto che sussiste tra lo svolgimento "agile" della prestazione lavorativa con la definizione di lavoratore subordinato a livello giurisprudenziale. Questo perché, secondo l'art. 2094 c.c. il lavoratore subordinato è colui che *"si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore"*. Il netto contrasto che sussiste tra lavoratore subordinato e lavoratore agile è dunque da riferirsi a tale definizione, in cui emergono gli aspetti di "direzione" e di "dipendenza". In particolare, secondo le varie sentenze della Corte di Cassazione vengono individuati come indici di

subordinazione: *“l’assenza del rischio di impresa; la continuità della prestazione; l’obbligo di osservare un orario di lavoro; la cadenza e la forma della retribuzione; l’utilizzazione di strumenti di lavoro; lo svolgimento della prestazione in ambienti messi a disposizione dal datore di lavoro”*⁴. In netto contrasto con tale definizione appare, invece, l’esplicitazione del lavoro agile relativamente alle sue modalità di applicazione, da intendersi come *“prestazione di lavoro senza vincoli precisi di orario o luogo lavorativo e senza una postazione fissa”* e quindi in contrasto con le caratteristiche varie del lavoro di tipo subordinato individuate dalle sentenze.

Un’ulteriore criticità del lavoro agile rispetto a quello di tipo subordinato è dovuta al limite dell’orario di lavoro. Il lavoro agile, infatti, in base alla normativa *“dovrà svolgersi entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”* (art. 18 L. 81/2017). Tuttavia, la normativa oggi in vigore (art. 7 D.Lgs n. 66/2003; art. 3 Dir. 4.11.2003 n. 2003/CE) prevede la durata massima di 13 ore lavorative nell’arco di una giornata, fissando un periodo minimo di riposo pari a 11 ore; relativamente alla durata massima di una settimana di lavoro, tale periodo è fissato a 48 ore ogni sette giorni, calcolati in media su un periodo di 4 mesi (art. 4 D.Lgs n. 66/2003; art. 6 e 16 Dir. 4.11.2003 n. 2003/CE). Infine, è previsto l’obbligo di un riposo pari a 24 ore ogni 7 giorni, calcolati come media in un arco temporale di 14 giorni (art. 9 D.Lgs n. 66/2003; art. 5 Dir. 4.11.2003 n. 2003/CE).

Tali limiti non sono da applicarsi *“ai lavoratori la cui durata dell’orario di lavoro, a causa delle caratteristiche dell’attività esercitata, non è misurata o predeterminata o può essere determinata dai lavoratori stessi”* (art. 17, comma 5, D.Lgs n. 66/2003). Dunque, per quanto concerne i lavoratori in SW, non avendo essi vincoli di nessun tipo, determinano in maniera del tutto autonoma il proprio orario lavorativo; quindi, si potrebbe applicare la deroga indicata al loro caso, lasciando come unici obblighi l’orario di lavoro ed i principi di sicurezza sul lavoro e sulla salute. Proprio per quanto riguarda l’aspetto relativo alla sicurezza dei lavoratori, il decreto prevede che il datore di lavoro debba garantire e tutelare la salute del lavoratore; inoltre, vi è l’obbligo di consegnare

⁴ Cass. 16 maggio 2016, n. 10004, in senso conforme vedi ex multis Cass. 17 aprile 2009, n. 9256; Cass. 9 marzo 2009, n. 5645; Cass. 28 settembre 2006, n. 21028; Cass. 24 febbraio 2006, n. 4171; Cass. 25 ottobre 2004, n. 20669.

con cadenza annuale un’informativa scritta in cui vengono individuati i rischi generali e specifici, connessi alla modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. Il lavoratore è altresì tenuto ad attuare tutte le misure di prevenzione e protezione predisposte dal datore di lavoro. La materia relativa a infortuni e malattie professionali è in oggetto ad un ulteriore decreto⁵, che prevede la tutela del lavoratore agile rispondendo a criteri di ragionevolezza, che fanno riferimento alla scelta del luogo della prestazione ed alle esigenze relative alla prestazione stessa o quantomeno alla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita a quelle lavorative. Relativamente allo svolgimento della prestazione lavorativa, la responsabilità del datore di lavoro fa riferimento al corretto funzionamento della strumentazione tecnologica, la quale viene donata al lavoratore agile per lo svolgimento delle proprie mansioni. Indipendentemente dal luogo in cui avviene la lesione alla salute o alla sicurezza, se questa è dovuta a tale strumentazione, il datore di lavoro sarà tenuto a rispondere, a meno che non dimostri il caso fortuito o di forza maggiore (ex art. 1218 c.c.).

È bene ricordare, infine, che la normativa consente deroghe a tutte le tutele qui sopra descritte, tramite accordo collettivo.

Altro aspetto fondamentale rispetto al rapporto di lavoro di tipo subordinato fa riferimento alla retribuzione del lavoratore agile: la norma prevede una retribuzione salariale minima e comunque non inferiore rispetto a quanto previsto per i lavoratori subordinati che non lavorano in SW e che svolgono le medesime mansioni. Secondo l’art. 20 della normativa, infatti, *“il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile ha diritto a un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all’interno dell’impresa”* (art. 20 L. 81/2017). Tuttavia, esistono delle difficoltà dal punto di vista interpretativo della normativa in questo punto, dal momento che la retribuzione del lavoratore subordinato “normale” viene stabilita dal *Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro (CCNL)* di settore, in base alle ore lavorate. Ciò non potrebbe essere possibile per il lavoratore agile, in quanto come si è visto in precedenza, questi svolge la propria attività lavorativa senza un orario definito. Altro aspetto discrepante rispetto alla regola del lavoro subordinato classico, è dato dalla

⁵ D.Lgs. n. 81/2008.

presenza di ore di lavoro straordinario qualora venga di solito superato il tetto di 40 ore lavorative settimanali. In particolare, le ore di straordinario devono essere richieste dal datore di lavoro e ciò chiaramente non può avvenire per il lavoratore agile, che determina in maniera del tutto libera il proprio orario. Dunque, dal momento che la quantificazione della retribuzione appare ben più difficile per i lavoratori agili (sia per il numero di ore effettivamente lavorate, sia per i risultati raggiunti) il criterio che permette la valutazione della congruità di retribuzione ex art. 20 L. 81/2017 appare essere l'art. 36 della Costituzione, secondo cui: *“il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa”*. La giurisprudenza ha stabilito che *“la particolare garanzia apprestata dall'art. 36 Cost., a tutela del lavoratore subordinato, non si riferisce ai singoli elementi retributivi, bensì al trattamento economico globale, comprensivo della retribuzione per lavoro straordinario, come riconosciuto da C. Cost. n. 470 del 2002. Pertanto i criteri della proporzionalità e della sufficienza posti dalla citata norma costituzionale a tutela del lavoratore non trovano applicazione in caso di erogazione di un compenso per lavoro straordinario inferiore a quello erogato per l'orario normale”*⁶.

È possibile ritenere legittima, pertanto, la retribuzione di un lavoratore agile che preveda la corresponsione dei minimi retributivi per l'orario di lavoro ordinario secondo il CCNL di appartenenza e che compensi le ulteriori ore di straordinario con dei premi legati al risultato raggiunto. Sono previsti degli incentivi di carattere fiscale e contributivo per gli emolumenti riconosciuti al lavoratore agile in relazione a incrementi di produttività ed efficienza del lavoro subordinato (art. 18, comma 4, L. 81/2017). Ultimo aspetto su cui porre attenzione è relativo alla parte del potere disciplinare, ovvero sia *“il potere di irrogare sanzioni ai dipendenti, orientato a favorire il buon funzionamento dell'organizzazione dei fattori produttivi ed il regolare svolgimento dell'attività dell'impresa”* ed il cui esercizio è previsto ex art. 2106 c.c. *“L'accordo relativo alla modalità di lavoro agile disciplina l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali nel rispetto di quanto previsto dall'art. 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300 e*

⁶ Cass. 24/3/2004 n. 5934.

successive modificazioni. L'accordo di cui al comma 1 individua le condotte, connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari" (art. 21 L. 81/2017). Relativamente al lavoro agile, l'accordo prevede in sostanza integrazioni del regolamento aziendale specifiche per i lavoratori, quindi, sarà possibile applicare ammende in maniera personalizzata e sanzionare specifiche condotte, operando così un'eccezione rispetto al normale regime che prevede un unico regolamento aziendale valido per l'intero organico di lavoratori. Il potere disciplinare in capo al datore di lavoro, tuttavia, resterà in ogni caso sottoposto al principio di proporzionalità tra condotta e sanzione, rendendo possibile il sindacato di legittimità giudiziale sull'entità delle sanzioni applicate in base ai comportamenti avuti dal lavoratore. L'unico limite imposto dai sistemi di controllo da parte del datore di lavoro è disciplinato dall'art. 4 dello Statuto dei Lavoratori, poi modificato dal D.Lgs. 151/2015, che prevede che *"impianti audiovisivi e gli altri strumenti dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori possono essere impiegati esclusivamente per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio aziendale"*. Quindi, per i lavoratori agili si potrebbero ritenere implicite, date le modalità con cui viene svolto il lavoro, le suddette *"esigenze organizzative e produttive"*. Per l'installazione della strumentazione è necessario un accordo o un'autorizzazione con le rappresentanze sindacali aziendali o unitarie; in mancanza di tale accordo, si potrà procedere con l'installazione esclusivamente previa autorizzazione dell'Ispettorato del Lavoro, territoriale o nazionale (art. 4, comma 1, Statuto dei Lavoratori).

Il datore di lavoro non dovrà effettuare alcun accordo o richiedere autorizzazioni per:

- a) utilizzare strumenti di rilevazione della presenza alla postazione lavorativa;
- b) controllare la strumentazione utilizzata dal lavoratore per svolgere la sua prestazione (si fa riferimento a computer, cellulari, *software* di comunicazione telematica e rete Internet aziendale).

In particolare il secondo caso di cui sopra sarà frequentemente presente, date le modalità di svolgimento dello SW. Risulterà dunque necessaria la stipula di un accordo o la richiesta di autorizzazioni per gli strumenti di controllo, quali, ad esempio, le telecamere. L'Ispettorato al Lavoro, nell'esaminare la richiesta, verificherà l'eventuale

giustificazione dell'utilizzo della strumentazione, nonché il rispetto delle norme a tutela della *privacy* del lavoratore. A tal proposito, come stabilito dal D.Lgs. 30 giugno 2003 n. 196, sarà necessaria una specifica informativa sulla *privacy* all'interno del contratto di lavoro.

2.3 - Le novità in ambito Smart Working della Legge di Bilancio 2019

La Legge di Bilancio per il 2019 è un disegno di legge, presentato alla Camera dei deputati il 31 ottobre 2018, successivamente approvato dal Senato con modifiche in data 23 dicembre 2018 ed infine in via definitiva dalla Camera dei deputati il giorno 30 dicembre 2018⁷.

Tale provvedimento costituisce l'atto conclusivo e dal punto di vista politico più rilevante del ciclo di bilancio poiché definisce i contenuti della manovra annuale di finanza pubblica; difatti, contiene il bilancio previsionale dello Stato per l'anno 2019 oltre che il bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021. Il testo di tale provvedimento è composto da due parti, la prima (art. 1, comma 1-1143) contenente le misure quantitative per la realizzazione degli obiettivi programmatici e la seconda (art- 2-19), che invece contiene l'approvazione degli stati di previsione. Tra le misure più rilevanti, relative alla prima parte della Legge, ci sono anche quelle riferite al tema dello Smart Working. In particolare, all'interno della Legge viene disposto l'obbligo per i datori di lavoro di riservare priorità di accesso al lavoro alle madri, nel triennio successivo al termine del congedo di maternità, oltre che viene data precedenza ai lavoratori i cui figli siano affetti da una qualche disabilità. Il quadro normativo è mosso da intenti meritori, che tuttavia rischiano, alla luce delle disposizioni che si evincono dal testo, di irrigidire le organizzazioni nel loro complesso e quindi di non risultare idoneo dal punto di vista applicativo.

Si è visto che la normativa sullo Smart Working, disciplinata dalla Legge n.81/2017, prevede l'introduzione del "lavoro agile" con lo scopo di *"incrementare la produttività aziendale ed agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e si configura come*

⁷ Divenendo Legge n. 145/2018.

una particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici. La prestazione lavorativa in modalità agile, viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza allestimento di una postazione fissa, entro i limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale previsti dalla legislazione e dalla contrattazione collettiva. L'accordo per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile è accessorio al contratto di lavoro individuale e deve essere stipulato per iscritto". La Legge di Bilancio 2019⁸ si pone l'obiettivo di integrare l'art. 18 della Legge 81/2017 e, all'interno del comma 486 dell'art. 1 di tale disposizione legislativa si fa riferimento al fatto che *"i datori di lavoro pubblici e privati che stipulano accordi per l'esecuzione della prestazione di lavoro in modalità agile sono tenuti in ogni caso a riconoscere priorità alle richieste di esecuzione del rapporto di lavoro in modalità agile formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'articolo 16 del testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, di cui al decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, ovvero dai lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104"*. L'intento di tale normativa è chiaro ed evidentemente condivisibile: agevolare categorie di lavoratori che presentano esigenze familiari in particolar modo rilevanti e quindi degne di ogni tipo di tutela. Tuttavia, in termini più ampi, non si possono non evidenziare le aporie in termini di compatibilità con le organizzazioni aziendali, derivanti dalla scelta legislativa relativamente al *target* individuato rispetto alla collettività dei lavoratori. Il rischio è quello di irrigidire troppo le organizzazioni e di creare disparità di trattamento con altre categorie di lavoratori altresì svantaggiate e meritevoli di tutele analoghe, anche relativamente alle esigenze di *work-life balance*, che però non ricevono trattamenti analoghi. Dunque, è chiaro come la norma denoti l'assenza di una adeguata e preventiva valutazione del sistema di relazioni all'interno del quale l'innovazione dovrà operare (Pallotta, 2019). Oltre a ciò, l'impostazione normativa in materia di SW risulta essere prettamente studiata per un livello individuale

⁸ n.145/2018.

(a discapito di quello collettivo), andando solamente a regolare il contratto di lavoro di tipo subordinato per quanto concerne le modalità di svolgimento del lavoro ed esecuzione dei poteri disciplinari e di controllo da parte del datore di lavoro; materie che, a livello di lavoro subordinato, sono affidate alla contrattazione collettiva. La Legge di Bilancio 2019 si muove in direzione opposta rispetto a quanto appena detto. Con essa, infatti, si cerca di vincolare il potere dalla parte del datore di lavoro, non solo per la parte relativa alla stipula “agile” dell’accordo, ma anche a livello di organizzazione di impresa e a livello di *HR*, dato che il vincolo di priorità introdotto dalla legge impatterà sulla regolamentazione aziendale, oltre che sugli ambiti della contrattazione integrativa.

2.3.1 – Osservazioni in merito alla Legge di Bilancio 2019 in materia Smart Working

Come si è osservato in precedenza con la Legge di Bilancio 2019, per quanto riguarda la parte relativa al lavoro agile risulta difficile capire le modalità con cui sono stati scelti i *target* di tale provvedimento. Pur essendo la natura dell’intenzione estremamente bonaria, infatti, risulta chiaro che sono state lasciate fuori diverse categorie di lavoratori assistiti dalla legislazione statale⁹, ai quali per legge spetta una tutela equivalente. Tali categorie (come ad esempio lavoratori disabili o affetti da malattie croniche, padri titolari di diritto al congedo, ecc.) non sono menzionate in alcun modo dalla legge che abbiamo posto in esame e quindi non possono fruire delle priorità cui l’accordo fa riferimento. Dunque, data la tassatività della legge, risulta essere insostenibile l’esclusione di determinate categorie di lavoratori. Inoltre, il restringimento a sole due categorie (e cioè, si ricorda: madri entro tre anni dal termine di congedo obbligatorio e genitori di figli affetti da qualche disabilità) pregiudica gli accordi contrattuali aziendali secondo cui esistono priorità per lavoratori malati o con genitori malati o per neogenitori indipendentemente dal sesso o ancora per lavoratori con doveri di cura dei figli con età inferiore a 8 anni.

Altro aspetto su cui porre attenzione è relativo alle problematiche a livello applicativo

⁹ D.Lgs. 151/01, L. 104/92, ecc.

che potrebbero emergere dall'applicazione della legge in relazione alla dimensione degli organici aziendali. In particolare, ci si chiede come comportarsi nel caso in cui ci sia un lavoratore che abbia un accordo di SW e, nel contempo, ci sia la richiesta di uno dei soggetti cui la legge accorda la priorità di accesso al lavoro agile, considerando magari che più un'azienda ha dimensione ridotta e maggiori saranno le presenze (seppur minime) che dovranno essere effettuate in sede. Dunque, potrebbe non essere possibile lo svolgimento del lavoro agile per tutti. Il problema potrebbe avere invece entità minore nel caso in cui l'azienda sia di grandi dimensioni, con un organico molto più folto e strutturato rispetto al caso precedente e in cui ci sia già una cultura relativa allo svolgimento del lavoro agile, che permette al lavoratore di svolgere le proprie mansioni senza alcuna presenza in sede. Appare dunque necessario un quadro normativo di riferimento ad hoc nel quale vengano bilanciate le legittime esigenze di particolari categorie di lavoratori, con le necessità organizzative delle imprese stesse e con l'articolazione delle mansioni del personale aziendale.

2.4 - Lo Smart Working al tempo della pandemia globale da COVID-19

Il 2020 è partito con lo sviluppo di un virus, il COVID-19 (o "*Coronavirus*") che ha costretto il mondo intero a fermarsi per un po'. L'emergenza sanitaria, tramutatasi poi in pandemia globale, ha costretto la quasi totalità dei Paesi a livello mondiale a ridimensionarsi a causa della diffusione del suddetto virus. Ciò è accaduto chiaramente, anche in Italia, in cui molte aziende hanno fatto ricorso allo Smart Working per riuscire a garantire il prosieguo delle attività produttive e allo stesso tempo garantire la salute per i lavoratori. In particolare il Governo, dapprima con i "decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri" (detti altresì d.P.C.M.) e successivamente poi con il decreto "Cura Italia" ha indicato il lavoro agile, ove possibile, come modalità di svolgimento *standard* delle prestazioni lavorative. Cambia dunque il fine ultimo del lavoro agile¹⁰ che diventa strumento per prevenire e contenere il contagio da COVID-19. Tale applicazione della nuova normativa è stata predisposta per la prima fase del contagio (dunque per i primi

¹⁰ Rispetto a quanto affermato nella L. 81/2017 in cui viene inteso lo SW come strumento per incrementare la competitività e, contemporaneamente, il *work-life balance*.

mesi del 2020) ed è proseguita in tutte le sue modalità anche nelle fasi successive, fino a quando il Ministero del Lavoro ha dichiarato il termine di scadenza dello stato di emergenza al 31 luglio 2020. In assenza di provvedimenti, a partire dal 1 agosto 2020, il lavoro agile tornerà ad essere interamente disciplinato dalla L. 81/2017, la quale prevede l'obbligo di un accordo scritto individuale tra lavoratore dipendente e datore di lavoro, nonché di comunicazioni al Ministero del Lavoro.

I primi d.P.C.M. in cui si fa riferimento al lavoro agile come modalità adottata per il contenimento e la gestione dell'emergenza dal virus sono datati marzo 2020. Tra tali provvedimenti legislativi emergono: quello dell'11 marzo, che prevede che *"sia attuato il massimo utilizzo da parte delle imprese di modalità di lavoro agile per le attività che possono essere svolte al proprio domicilio o in modalità a distanza"*. Inoltre, il d.P.C.M. dell'8 marzo 2020 art.2 comma 1 secondo cui *"la modalità di lavoro agile disciplinata dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, può essere applicata, per la durata dello stato di emergenza di cui alla deliberazione del Consiglio dei Ministri 31 gennaio 2020, dai datori di lavoro a ogni rapporto di lavoro subordinato, nel rispetto dei principi dettati dalle menzionate disposizioni, anche in assenza degli accordi individuali ivi previsti; gli obblighi di informativa di cui all'art. 22 della legge 22 maggio 2017, n. 81, sono assolti in via telematica anche ricorrendo alla documentazione resa disponibile sul sito dell'Istituto nazionale assicurazione infortuni sul lavoro"*. Si evince dunque da tali disposizioni che fino al termine dello stato di emergenza si può far riferimento al lavoro agile per ogni tipo di rapporto di lavoro subordinato e interamente sul territorio nazionale, unilateralmente dal datore di lavoro e quindi senza l'obbligo di sottoscrizione di un accordo individuale con il lavoratore¹¹. Viene quindi ridotto l'iter burocratico per l'attivazione del lavoro agile come modalità per lo svolgimento dell'attività lavorativa attraverso il blocco temporaneo del meccanismo per la stipula dell'accordo individuale. Oltre a ciò, vi è la possibilità di adempiere in via telematica a tutti gli obblighi in materia di salute e sicurezza sul lavoro, tramite la documentazione resa disponibile sul sito Internet dell'INAIL. I lavoratori, in seguito alla propagazione del virus e allo stato di pandemia globale dichiarata dall'Organizzazione mondiale della Sanità, non possono in

¹¹ Come invece è previsto dalla L.81/2017 art. 18 e successivi.

alcun modo rifiutarsi di svolgere la prestazione lavorativa in regime di lavoro agile; inoltre, in materia di regolamentazione generale dello Smart Working, restano validi i principi guida derivanti dalla L. 81/2017 (si pensi, ad esempio, all'esercizio del potere di controllo¹²), in maniera ovviamente compatibile rispetto a quanto detto nelle nuove disposizioni. Dal punto di vista meramente operativo, per attivare la modalità di svolgimento del rapporto di lavoro agile, basterà predisporre al singolo lavoratore una semplice comunicazione ed effettuare la trasmissione dei dati seguendo l'apposita procedura, secondo il d.P.C.M. del 1° marzo 2020 e presente sul sito Internet del Ministero del Lavoro.

Il fulcro della disposizione in esame risiede nel superamento dell'accordo individuale, quale fonte di disciplina e organizzazione delle modalità agile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato e quindi dal passaggio dalla richiesta consensuale all'unilateralità dell'applicazione del lavoro agile (Bini, 2020). Inoltre, come già visto in precedenza, a causa dell'emergenza dettata dal virus si assiste al passaggio dell'impostazione dello SW per come è stato concepito: da strumento per il bilanciamento tra vita lavorativa e privata a modalità di contenimento e prevenzione della diffusione del COVID-19, realizzando così la persecuzione di interessi previsti dalla Costituzione nell'art.4 (diritto alla salute) e nell'art. 32 (diritto al lavoro). Infine, è bene definire quali siano le differenze tra la modalità *standard* di esecuzione dello Smart Working e quella dettata dall'emergenza sanitaria. Nel primo caso, come sancito dalla L. 81/2017 *"la prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva"*. Per quanto riguarda il secondo caso, relativo alla modalità di esecuzione del lavoro agile *"emergenziale"*, invece, la prestazione lavorativa viene svolta in via del tutto esclusiva presso il domicilio del lavoratore a causa delle direttive ministeriali emanate per tutelare la salute non solo dei lavoratori, ma di tutte le persone in generale. Si perde, quindi, la parte *smart* che caratterizza in maniera peculiare lo svolgimento di tale modalità di lavoro.

¹² L. 81/2017 art. 21.

Nel prossimo capitolo sarà analizzata la situazione relativa al fenomeno dello Smart Working nel settore della Pubblica Amministrazione, mediante analisi facenti parte due periodi di riferimento: prima e dopo la pandemia da COVID-19.

CAPITOLO 3 – Smart Working e Pubblica Amministrazione

Dopo aver illustrato il quadro normativo di riferimento relativo al lavoro agile in Italia, in questo terzo capitolo verranno presentati prima e saranno analizzati poi i dati inerenti a questa pratica relativamente al settore pubblico, per mostrare la sua evoluzione nel corso degli anni. In particolare, è bene ricordare come la crescita già esponenziale del fenomeno Smart Working sia stata ancor più accelerata dal virus COVID-19, che ha avuto effetti perentori sull'intera economia globale. Infatti, a causa della pandemia dichiarata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, la maggior parte delle imprese presenti sul territorio si è vista costretta ad adottare situazioni di emergenza e, per evitare la chiusura forzata, è dovuta ricorrere al lavoro agile per cercare di combattere il periodo e dunque provare a restare competitive.

Le ricerche presentate in questo quarto capitolo sono inerenti al settore della Pubblica Amministrazione. Saranno dunque analizzati i dati che fanno riferimento a ricerche riferite ai due periodi storici differenti¹³ e verrà poi posta particolare attenzione al periodo a seguito delle forti restrizioni dovute a causa della pandemia.

3.1 – Lo Smart Working nella Pubblica Amministrazione

Viene dapprima descritta una breve evoluzione normativa: una prima riforma relativamente al caso del lavoro agile all'interno della Pubblica Amministrazione (PA) si ha con la L. 124/2015 nella quale veniva delegato il governo alla riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, grazie all'introduzione di misure che permettessero un miglior bilanciamento tra i tempi di vita e di lavoro dei dipendenti. Nell'art. 17 della L.124/2015 veniva introdotta *“la sperimentazione di nuove misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del lavoro agile, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove*

¹³ Si fa riferimento al periodo precedente l'emergenza epidemiologica da COVID-19 (dunque fino all'inizio del 2020) e quello immediatamente successivo (i dati sono aggiornati a giugno 2020).

lo richiedano, di avvalersi di tale modalità". Tale provvedimento legislativo andava dunque ad anticipare la L. 81/2017, con la quale si andrà a integrare la disciplina con nuove norme, fornendo le basi per la sua applicazione anche al settore pubblico¹⁴. Con l'emanazione del Decreto Legge 2 marzo 2020 n.9 "*Misure urgenti di sostegno per le famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*" poi, viene superata la sperimentazione per il ricorso alle nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa facendo sì che vengano adottate nuove misure organizzative spazio-temporali per lo svolgimento della prestazione lavorativa e quindi che il lavoro agile diventi uno *standard*.

Tuttavia, nonostante sia chiaro l'impegno anche a livello normativo relativamente all'introduzione dello SW nel settore pubblico, il percorso è ancora all'inizio e le differenze con il settore privato sono ancora sostanziali; basti pensare che secondo una ricerca operata dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano nel 2018 in Italia già il 56% delle grandi aziende aveva avviato progetti in SW, mentre ciò è avvenuto solo nell'8% delle Amministrazioni Pubbliche. I dati, dunque, evidenziano come ci sia una netta differenza tra settore pubblico e privato, anche se ad oggi, grazie ai progetti finanziati dai Fondi Strutturali Europei¹⁵, si sta cercando di assottigliare questo *gap*.

Nei prossimi paragrafi, si andrà ad operare un'analisi relativa a ricerche facenti parte il settore pubblico per mostrare quanto il distacco negli anni sia diminuito e quanto ad oggi il lavoro agile sia importante in tutte le realtà anche della PA operanti sul territorio nazionale. Inoltre, si cercherà di capire come il periodo di *lockdown* dovuto al virus abbia influenzato le imprese e conseguentemente i lavoratori, una parte dei quali ha visto cambiare l'impostazione a livello tipologico del proprio rapporto di lavoro, da subordinato ad agile.

¹⁴ art.18 comma 3.

¹⁵ Si fa riferimento soprattutto al progetto "Lavoro agile per il futuro della PA – Pratiche innovative per la conciliazione dei tempi di vita e lavoro" finanziato dal Programma Operativo Nazionale (PON) Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020.

3.2 – Analisi precedente al periodo COVID-19

Una prima indagine relativa al lavoro agile nella PA e riferita al periodo pre COVID-19 dal titolo *“Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell’ambiente”* è stata inserita all’interno del progetto *“Smart Working x Smart Cities”*. Il progetto è sviluppato da *ENEA*, ente pubblico di ricerca italiano che opera nei settori dell’energia, dell’ambiente e delle nuove tecnologie a supporto delle politiche di competitività e di sviluppo sostenibile, vigilato dal *Ministero dello Sviluppo Economico*. L’indagine è rivolta alle amministrazioni ed agli enti pubblici che hanno attivato modifiche organizzative per l’introduzione di forme di lavoro a distanza e rappresenta un caso di studio di *policy* integrata che fa riferimento a: ambiti lavorativi, innovazione organizzativa nella PA, benessere dei lavoratori e sviluppo sostenibile della città.

Lo scopo è quello di cercare di rendere maggiormente efficiente la PA tramite la promozione di telelavoro e lavoro agile come strumento di modernizzazione culturale e organizzativa. La riforma sul lavoro agile relativa al settore pubblico, infatti, riguarda anche il miglioramento dell’efficienza amministrativa, del benessere organizzativo, del sistema relativo al *welfare* e dei sistemi pensionistici (Penna, 2020). Inoltre, la normativa è rivolta anche al settore privato che, come visto in precedenza, ha dimostrato nel corso degli anni di riuscire ad innovare i propri modelli di gestione manageriale riuscendo ad operare in Smart Working; ciò è tipico soprattutto delle grandi imprese che, a differenza della PA, hanno dimostrato nel corso degli anni di credere nel progetto, riuscendo ad ottenere risultati importanti in termini di aumento della produttività, riduzione dei costi di gestione e miglioramento del benessere complessivo dei lavoratori. Tuttavia, è chiaro come ciò stia avvenendo anche nel settore pubblico, grazie anche soprattutto ai programmi promossi e finanziati a livello nazionale ed europeo con cui ci si pone l’obiettivo di ripensare il lavoro nel pubblico, con una quota maggiore di attenzione nei confronti delle persone e alla loro crescita lavorativa.

3.2.1 – L’indagine

La ricerca ha visto la somministrazione anonima di un questionario online, rivolto ai dipendenti pubblici che hanno avuto esperienze con il telelavoro, con il lavoro agile o

con entrambe le forme di collaborazione lavorativa nel quadriennio compreso tra il 2015 ed il 2018 ed attraverso un colloquio sotto forma di intervista guidata con i responsabili di direzione del personale. In totale hanno partecipato alla rilevazione 29 tra amministrazioni ed enti pubblici per un totale di 3.397 risposte pervenute¹⁶ di cui 3.387 analizzate e ritenute valide. L'indagine sul lavoro a distanza è stata condotta coinvolgendo le amministrazioni che si sono fatte parte attiva chiedendo esse stesse ai propri dipendenti di parteciparvi, spiegandone motivi e finalità.

Il questionario era suddiviso in 5 sezioni schematizzate secondo la Tabella 1.

SEZIONE	DESCRIZIONE
1- Anagrafica	Genere; età; composizione del nucleo familiare; titolo di studio; qualifica e anzianità; ente di appartenenza.
2- Esperienze periodo 2015/2018	Telelavoro/lavoro agile; motivazioni della scelta; conoscenza informatica; formazione informatica ricevuta.
3- Mobilità casa-lavoro-casa	Mezzi abitualmente utilizzati; motivazioni della scelta; tempi di percorrenza giornaliera; km di percorrenza giornaliera.
4- Uso del mezzo proprio	Km quotidiani percorsi; tipologia di percorso (urbano/extraurbano); alimentazione/cilindrata/tecnologia.
5- Organizzazione del lavoro a distanza	Luogo di lavoro abituale; periodo di lavoro e giorni di rientro; uso del tempo; tecnologie utilizzate; rapporti con colleghi e responsabili, valutazione complessiva dell'esperienza.

Tabella 1 - Composizione del questionario ENEA

¹⁶ Pari al 61% del *target* raggiunto, che comprende il numero completo delle persone raggiunte dal questionario, ovvero sia i dipendenti nella PA che hanno svolto una qualche forma di telelavoro e/o lavoro agile.

L'obiettivo era quello di esplorare la dimensione comportamentale e motivazionale dei lavoratori, la relazione che sussiste tra organizzazione del lavoro, dinamiche a livello relazionale, modelli di *leadership* ed impatto ambientale sulla sostenibilità urbana dovuta alla riduzione degli spostamenti casa-lavoro. L'ambiente operativo impiegato è stato *Microsoft Excel* e le routine di calcolo sono state implementate in *Visual Basic for Applications*; la scelta di tali *software* applicativi è dovuta alla semplicità computazionale richiesta per effettuare le stime nonché all'esiguità dei dati da trattare in quanto per ciascun questionario venivano richieste al massimo un centinaio di registrazioni. Non è risultato dunque necessario l'utilizzo di un *software* più potente.

3.2.2 – Il campione di riferimento

Delle 29 amministrazioni/enti pubblici, la quasi totalità ha partecipato sia al questionario che alle interviste, mentre una minima parte ha partecipato solo in maniera parziale alla rilevazione. La Tabella 2 mostra gli enti pubblici e le amministrazioni aderenti.

ENTI PUBBLICI/AMMINISTRAZIONI	
1- Regioni, Enti locali, Agenzie/Aziende territoriali	Emilia-Romagna, Liguria, Lombardia, Piemonte, Puglia, Toscana; Provincia Autonoma di Trento; Città Metropolitana di Torino; Comuni di Bergamo, Bologna, Bolzano, Genova, Torino; ARPA Piemonte; Azienda Regionale per il Diritto agli Studi Superiori; Camera di Commercio di Milano.
2- Università ed Enti di Ricerca	Università: Trento, Padova, Palermo; ENEA; Fondazione Bruno Kessler; INAF; INVALSI; ISPRA; ISTAT.
3- Agenzie/Istituzioni Nazionali	ACI; Agenzia delle Entrate; INAIL; INPS.

Tabella 2 - Enti pubblici ed Amministrazioni che hanno aderito alla ricerca ENEA

Per quanto riguarda le caratteristiche socio-demografiche, invece, delle 3.387 persone il cui questionario è stato convalidato si conviene che il campione di riferimento:

- a. È composto da 2502 donne, pari al 74% del totale e 878 uomini per il restante 26% (Figura 2);
- b. È eterogeneo per quanto riguarda le classi di età (Figura 3);
- c. Nel quadriennio di riferimento, vi sono più lavoratori che hanno fruito del telelavoro piuttosto che del lavoro agile. Tuttavia, la quota relativa al lavoro agile risulta essere in costante aumento sulla distribuzione totale (Figura 4).

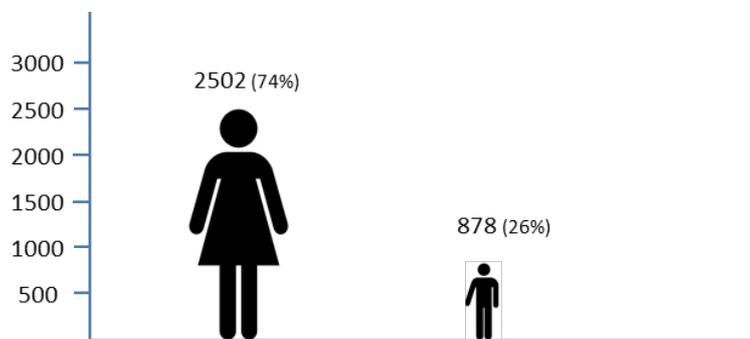


Figura 2 - Distribuzione del campione per genere

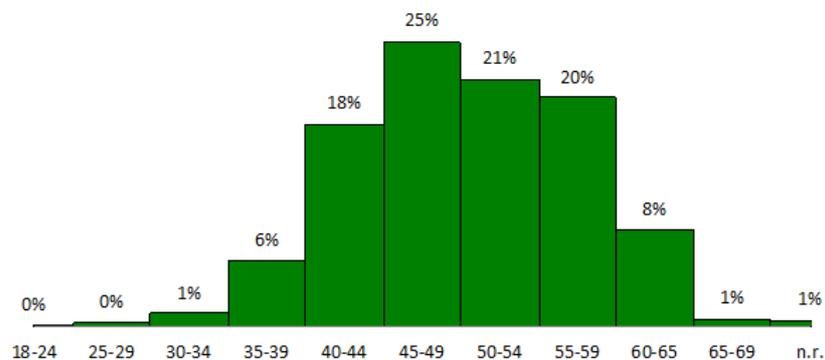


Figura 3 - Classi di età

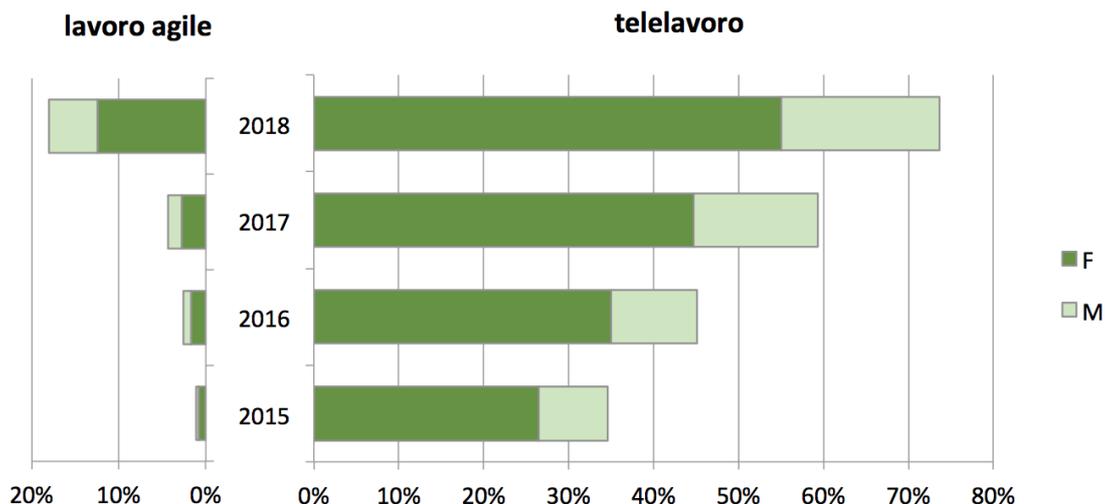


Figura 4 - Distribuzione per tipologia di lavoro a distanza nel quadriennio di riferimento

3.2.3 – Prime considerazioni

Il numero totale di lavoratori che ha sottoscritto il questionario rappresenta un dato di grande rilievo, dato il carattere volontario del contributo richiesto. Le prime domande hanno permesso la raccolta di dati inerenti alle caratteristiche socio-anagrafiche ed alla composizione dei nuclei familiari del campione di riferimento; tali informazioni, saranno poi utilizzate per un'analisi sulla conciliazione tra vita privata e lavoro, elemento chiave per il tema del lavoro a distanza, nonché di altre dimensioni a livello comportamentale e motivazionale, di utilizzo del tempo libero e relativamente al tema della mobilità.

Il gruppo è composto in maggioranza da donne, che rappresentano il 74% del totale, anche se tale dislivello non va ad incidere sulla distribuzione per classi di età. Il 51% del campione ha età superiore ai 50 anni, il 42% si colloca nella fascia di età compresa tra 40-49 anni e il restante 7% ha meno di 40 anni. La prevalenza di classi di età così mature riflette in sostanza l'anagrafica della PA¹⁷ e tale problematica emerge sia nelle interviste ai lavoratori, che nei colloqui con i responsabili risorse umane. Tuttavia, per quanto riguarda l'inquadramento professionale si è riscontrata maggiore presenza di uomini per posizioni lavorative più elevate rispetto alle donne: il 2% contro lo 0,6% per posizioni

¹⁷ Secondo i dati del Conto Annuale del *Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato* nel 2018 l'età media nella Pubblica Amministrazione risultava essere pari a 50,7 anni.

dirigenziali; il 39% contro il 33% relativamente a profili di funzionario ed il 56% contro il 62% per posizioni tecnico-amministrative. Considerando il fatto che a livello numerico le donne sono presenti in misura maggiore degli uomini, tale *gap* (soprattutto per quanto riguarda le posizioni di vertice) risulta essere non propriamente equo.

Infine, è stata analizzata la tipologia del lavoro a distanza. Nel quadriennio di riferimento il telelavoro risulta essere la modalità maggiormente utilizzata, interessando 2.703 persone, mentre 607 sono stati i lavoratori agili. Vi è anche presenza di un terzo gruppo, composto da 61 persone, che ha avuto la possibilità di sperimentare entrambe le tipologie di lavoro. La maggiore presenza di telelavoratori, nonché di una minima parte mista è spiegata dalla recente introduzione del lavoro agile nella PA, come visto nel capitolo precedente.

Relativamente alle modalità di scelta, si è osservato che le modalità di lavoro a distanza rispondono a pieno alle esigenze dei lavoratori. Per quanto riguarda il telelavoro si fa riferimento a: esigenze di conciliazione tra vita privata e lavorativa, bisogni familiari e di cura personale, riduzione della mobilità; per quanto riguarda il lavoro agile, invece, si fa maggiormente riferimento alla dimensione lavorativa, poiché questa viene legata ai concetti di autonomia e flessibilità nella gestione dell'orario di lavoro e dell'organizzazione delle attività.

3.2.4 – Risultati e considerazioni finali

Da alcuni anni il settore della Pubblica Amministrazione si sta confrontando con le sfide di trasformazione digitale e del cambiamento della cultura organizzativa, pur avendo delle caratteristiche tali per cui l'innovazione risulta essere particolarmente difficile. Si fa riferimento, infatti, all'età media dei dipendenti che si è visto essere troppo elevata, ma anche alle caratteristiche intrinseche del settore pubblico, privo di qualsiasi pressione esterna a livello competitivo. A ciò, si aggiunge anche la bassa disponibilità finanziaria e di risorse economiche che frena tutte le attività che generano un incremento della spesa corrente.

La presenza di tutti questi elementi di criticità ha indotto il settore della PA ad aumentare il grado di flessibilità per quanto concerne gli orari ed i luoghi in cui svolgere

l'attività lavorativa. Ciò sta portando a dei risultati per alcuni versi inattesi, mostrando potenzialità inaspettate: cominciano così ad emergere testimonianze che evidenziano come un cambio di paradigma organizzativo volto alla flessibilità possa trasformarsi in un acceleratore per l'innovazione e in una leva di cambiamento, così come avviene in larga parte per il settore privato. Quindi, sia con il telelavoro che più recentemente con il lavoro agile introdotti nella PA vengono rimodellate le scelte organizzative relativamente alle esigenze del lavoro, in modo tale da pianificare in maniera migliore le attività lavorative, ma anche per espandere e utilizzare meglio i sistemi informatici, per promuovere la formazione e per rivedere i processi produttivi.

I risultati ottenuti dall'indagine condotta da *ENEA* delineano le caratteristiche di un cambiamento in corso, che vede molti tra enti pubblici e amministrazioni che, attraverso il lavoro agile, hanno ripensato la propria azione istituzionale e le varie modalità per adempiervi, concentrando l'attenzione sulle caratteristiche peculiari che contraddistinguono le circostanze interne ed esterne in cui esse operano. Tale cambiamento di prospettiva fa riferimento all'azione amministrativa, con riferimento a processi e strumenti d'azione, ma anche al rapporto tra i dipendenti.

I risultati mostrano come le amministrazioni e le persone escano fortificate da questa nuova visione e che i benefici aumentano in maniera proporzionale al grado di motivazione degli attori coinvolti. Al contrario, si sono dimostrati essere di scarso o addirittura nullo beneficio i casi in cui vi fosse mera giustapposizione delle modalità di lavoro agile in un contesto immutato; ovvero in un ambiente basato esclusivamente sulle mansioni, sull'individuo più che sul gruppo e sulla prescrizione più che sulle competenze professionali. Si fa riferimento a tutti quei processi in cui non vi sia l'adattamento dello Smart Working alla propria realtà organizzativa, ma un semplice tentativo di imitazione del paradigma, senza un'adeguata impostazione. Nella maggior parte dei casi presi in esame è stato dimostrato, inoltre, che il cambiamento dell'organizzazione dettato dall'introduzione del lavoro a distanza ha portato innovazioni a cascata all'interno del sistema socio-tecnico. Per quanto riguarda i lavoratori, per la maggior parte di essi è migliorata la qualità del tempo a disposizione anche grazie alla possibilità di non dover più effettuare gli spostamenti casa-lavoro.

È chiaro che ci sono stati anche riscontri di resistenze all'interno delle amministrazioni, con intere strutture o singoli lavoratori che si sono mostrati in disaccordo con questo modello organizzativo innovativo. Bisognerebbe quindi andare ad indagare le cause di tale resistenza al cambiamento più nello specifico. In generale però, relativamente allo SW, la maggior parte dei lavoratori si è mostrata essere in accordo con la letteratura, mostrando un interesse significativo al grado superiore di responsabilizzazione ai quali sono chiamati in relazione al grado di flessibilità accordata.

Gli ultimi risultati dell'intervista fanno riferimento all'impatto degli spostamenti casa-lavoro sull'organizzazione urbana e non saranno presi in esame per la stesura di quest'elaborato.

L'analisi qui presentata fa capo alle nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa nella PA con riferimento sia al telelavoro che, più recentemente e in maniera ottimizzata, al lavoro agile. I due strumenti utilizzati si sono visti essere stati un questionario diretto ai dipendenti che hanno sperimentato una o entrambe le modalità di lavoro a distanza nel quadriennio 2015-2018 e un'intervista diretta ai responsabili delle direzioni del personale. Il primo è stato scelto per esplorare come queste nuove modalità di lavoro abbiano inciso sulla sfera lavorativa, con riferimento alla produttività, ma anche personale, familiare e sugli spostamenti, quindi con riferimento alla mobilità urbana. Il secondo aveva invece lo scopo di esplorare le modalità ed i processi volti all'introduzione di questi nuovi paradigmi lavorativi nell'ambito del settore pubblico. I risultati ottenuti sono stati incoraggianti ed in linea con quanto detto in questo elaborato nei capitoli precedenti. Il periodo di riferimento è assai significativo, in quanto il quadriennio preso in esame fa riferimento ad un recente periodo storico di stabilità. Nel paragrafo successivo, vi sarà l'elaborazione di un'analisi sempre relativa al settore pubblico, che però farà riferimento al periodo immediatamente successivo rispetto a questo. Il frangente temporale che sarà preso in esame è infatti caratterizzato dalla pandemia globale da COVID-19 dettata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, che ha in un certo senso alterato la stabilità cui si faceva riferimento in precedenza, costringendo non solo le aziende private, ma anche la PA ad operare da remoto e dunque a rimodellare in maniera maggiormente massiccia il proprio paradigma organizzativo.

3.3 – Analisi al periodo di emergenza epidemiologica

Una seconda indagine relativa alla presenza di Smart Working all'interno della Pubblica Amministrazione è data dal *Dipartimento per le Pari Opportunità (DPO) della Presidenza del Consiglio dei Ministri*, che ha svolto un'analisi con riferimento all'efficacia del modello organizzativo agile in ottica di produttività e sicurezza durante il periodo di emergenza epidemiologica e a seguito dei provvedimenti emanati dal Governo. In particolare, il *DPO* ha promosso uno studio presso 62 Amministrazioni Pubbliche aderenti al progetto *“Lavoro Agile per il futuro della PA: pratiche innovative per la conciliazione vita-lavoro”* con l'obiettivo di andare ad indagare l'incidenza dell'impatto dello Smart Working sulla vita personale di donne e uomini e sulla produttività in un periodo di emergenza. Proprio a seguito dei provvedimenti legislativi di cui prima, il lavoro agile è stato designato come modalità ordinaria di erogazione della prestazione lavorativa nella Pubblica Amministrazione; per questo motivo lo studio è stato svolto per cercare in primis di far emergere gli aspetti positivi e negativi di questa modalità di lavoro in fase di piena emergenza, considerando soprattutto le sensazioni dei lavoratori che stanno vivendo in prima linea questa situazione, per poi operare una riflessione circa i modelli organizzativi che meglio possano permettere di lavorare e vivere in sicurezza nel futuro. Viene infine posta attenzione agli impatti differenziati sulla vita di donne e uomini: come si vedrà, infatti, vi è stato un aumento del numero sia di lavoratori che di lavoratrici agili, determinando così un aumento considerevole del numero di uomini per questa modalità di lavoro che sembrava essere prerogativa delle donne. I risultati sono significativi: si registra infatti un elevato grado di soddisfazione sia per quanto riguarda il personale dirigente che non dirigente.

3.3.1 – L'indagine

Lo studio effettuato dal *DPO* ha visto la somministrazione di un sondaggio tramite la piattaforma *SurveyMonkey* nel mese di aprile 2020, dunque in piena pandemia, che ha coinvolto 62 Amministrazioni Pubbliche distribuite lungo il territorio nazionale. Il progetto è stato finanziato dal programma *“PON Governance 2014-2020”* ed è realizzato

con il supporto di diverse società di consulenza¹⁸. In totale sono state pervenute 29.023 risposte; tale numero identifica i dipendenti pubblici, suddivisi in personale dirigente e personale non dirigente, che hanno aderito alla ricerca. L'obiettivo principe fa riferimento all'analisi degli impatti derivanti da un'adozione massiva dello SW nel settore pubblico e in uno stato di emergenza, relativamente a: gestione del bilanciamento tra vita privata e lavoro, gestione del rapporto tra personale dirigente e tecnico-amministrativo e riguardante la cultura organizzativa.

La *survey* è composta principalmente da domande a risposta chiusa, in alcuni casi anche multipla, con la possibilità quindi di inserire più opzioni di risposta. La struttura è su più livelli, un primo relativo alle opinioni del personale dirigente, mentre un secondo fa riferimento anche alle considerazioni del personale non dirigente. Nella Tabella 3, il dettaglio relativo alla descrizione del contenuto dello studio. Inoltre, è presente una prima parte anagrafica, in cui vengono raccolti dati relativi a informazioni generali del campione di riferimento che serviranno poi per il confronto con il periodo precedente all'emergenza e una sezione finale che tratta l'impatto ambientale sulla sostenibilità urbana di una giornata di lavoro agile. Quest'ultima parte, seppur meritevole di notevole considerazione in quanto il concetto di sostenibilità è uno dei capisaldi dello Smart Working, come nel caso precedente non sarà trattata in termini di risultati ed incidenza in quanto necessiterebbe di uno studio dedicato ed a parte.

¹⁸ Tra cui: *Consedin, Deloitte Consulting, Studio Come e Variazioni.*

SEZIONE	DESCRIZIONE
1- Anagrafica	Genere; età; provenienza; composizione del nucleo familiare; titolo di studio; qualifica e anzianità; ente di appartenenza.
2- Personale dirigente	Gestione del <i>team</i> ; attività di coordinamento; strumentazione tecnologica; <i>leadership</i> ; gestione delle relazioni; organizzazione.
3- Personale dirigente/non dirigente	<i>Driver</i> : flessibilità, autonomia, collaborazione, fiducia; relazioni; gestione del bilanciamento vita-lavoro; caratteristiche della persona; caratteristiche dell'ambiente lavorativo.
4- Impatto ambientale	Mezzi di trasporto abitualmente utilizzati; tempi di percorrenza giornaliera; km di percorrenza giornaliera.

Tabella 3 - Composizione della survey DPO

3.3.2 – Il campione di riferimento

L'indagine ha visto coinvolte in totale 62 Amministrazioni Pubbliche distribuite in tutto il territorio nazionale. Complessivamente, 29.023 dipendenti pubblici hanno aderito al questionario¹⁹; di questi 18.380 (pari al 63.3%) sono donne, mentre i restanti 10.643 sono uomini (36.7%) a supporto della tesi che vede le lavoratrici agili nella PA presenti in numero superiore rispetto agli uomini. Di questi, l'89,8% appartiene alla classe del personale non dirigente, il mancante 10,2% alla classe del personale dirigente. Non sono stati resi noti i dettagli relativi al genere delle due classi. Infine, per quanto riguarda la

¹⁹ Su un totale di 60.918 a cui è stata implementata come modalità di lavoro quella agile.

distribuzione territoriale degli intervistati, dall'indagine si evince che il 42% proviene dal nord Italia, il 40% dal centro, il restante 18% dal sud Italia.

La sottostante Figura 5 mostra le caratteristiche del campione di riferimento.

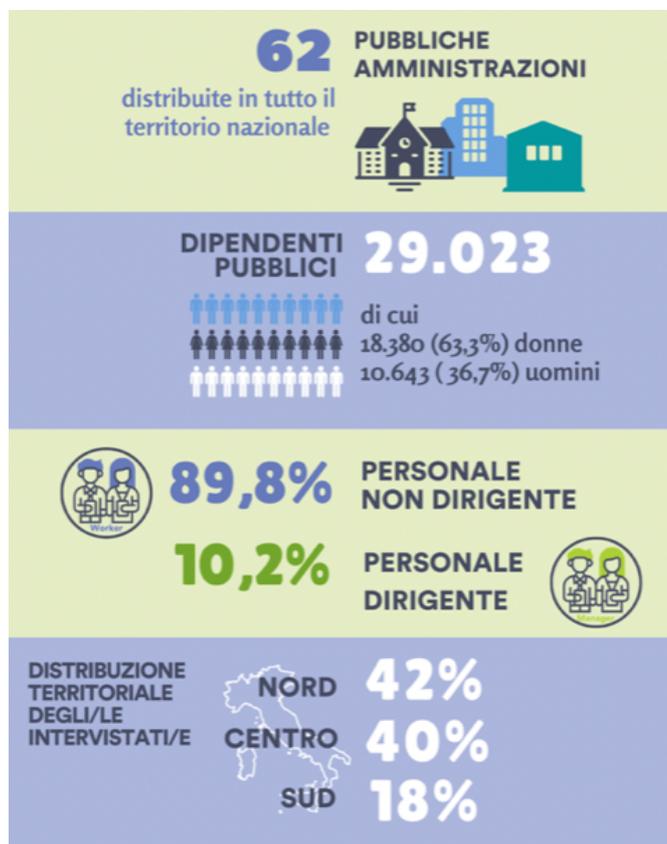


Figura 5 - Caratteristiche del campione di riferimento

3.3.3 – Risultati e considerazioni

I primi dati meritevoli di considerazione fanno riferimento all'anagrafica del campione preso in esame. In particolare è possibile anzitutto notare come il numero dei lavoratori agili sia aumentato in maniera del tutto esponenziale a seguito del periodo di emergenza; si contano, infatti, un totale di 60.918 dipendenti che nella Pubblica Amministrazione hanno adottato questa pratica organizzativa. Tali numeri, se confrontati con lo studio precedente, mostrano come la pandemia abbia reso necessario un cambiamento quasi radicale nell'ottica di svolgimento del lavoro, rendendo obbligatoria l'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile. Secondo i dati, il

numero di *smart workers* all'interno della PA è aumentato di oltre 17 volte rispetto alla fase che ha preceduto l'emergenza sanitaria, a dimostrazione del fatto che anche nel settore pubblico sono presenti quelle caratteristiche di resilienza e adattamento necessarie per fronteggiare situazioni impreviste e per trasformare crisi e condizioni sfavorevoli in opportunità. Altro aspetto fondamentale emerso dall'analisi durante il periodo di emergenza, è dovuto alla distribuzione di genere all'interno della PA. Se nel periodo pre-COVID-19 le donne in Smart Working rappresentavano circa il 72% del totale, con gli uomini relegati al restante 28%, la situazione cambia radicalmente a seguito delle imposizioni governative che hanno previsto l'obbligo di lavorare da remoto. Durante la pandemia, infatti, il *gap* di genere si assottiglia notevolmente (in quanto vi è la presenza di un 56% di genere femminile e un 44% di genere maschile), avvicinandosi in maniera sensibile al dato generale riguardante la popolazione dipendente nelle Pubbliche Amministrazioni. La Figura 6 mostra graficamente nel dettaglio l'aumento del numero dei lavoratori in modalità agile e i rapporti di genere dei periodi antecedenti e successivi al COVID-19.

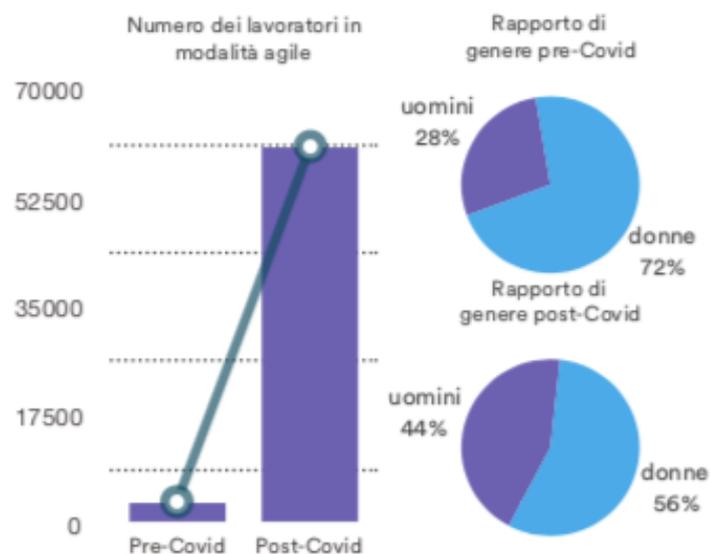


Figura 6 - Numero dei lavoratori agili e rapporti di genere per i periodi antecedenti e successivi l'emergenza sanitaria (fonte: Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Pari Opportunità, 2020)

Va inoltre precisato che 43 delle 62 Amministrazioni coinvolte nella ricerca (pari al 69% del totale) ha dichiarato di avere preparato ed adottato un regolamento interno che disciplinasse lo Smart Working ancora prima del periodo di emergenza e che la quasi totalità (ovvero il 98% delle Amministrazioni) ha previsto e attivato come forma di lavoro prioritaria il lavoro agile in risposta alla pandemia. C'è da precisare, infine, che di tutte le Amministrazioni, il 50% ha anche chiesto di propri dipendenti di utilizzare ferie non godute ed il 25% ha suggerito di utilizzare i permessi e le ferie relative all'anno in corso. Per quanto riguarda la seconda sezione della *survey*, questa era dedicata al personale dirigente. Sono state sottomesse circa 3000 risposte relative a posizioni organizzative dirigenziali, le quali hanno fatto emergere dati molto importanti, riportati in Figura 7.

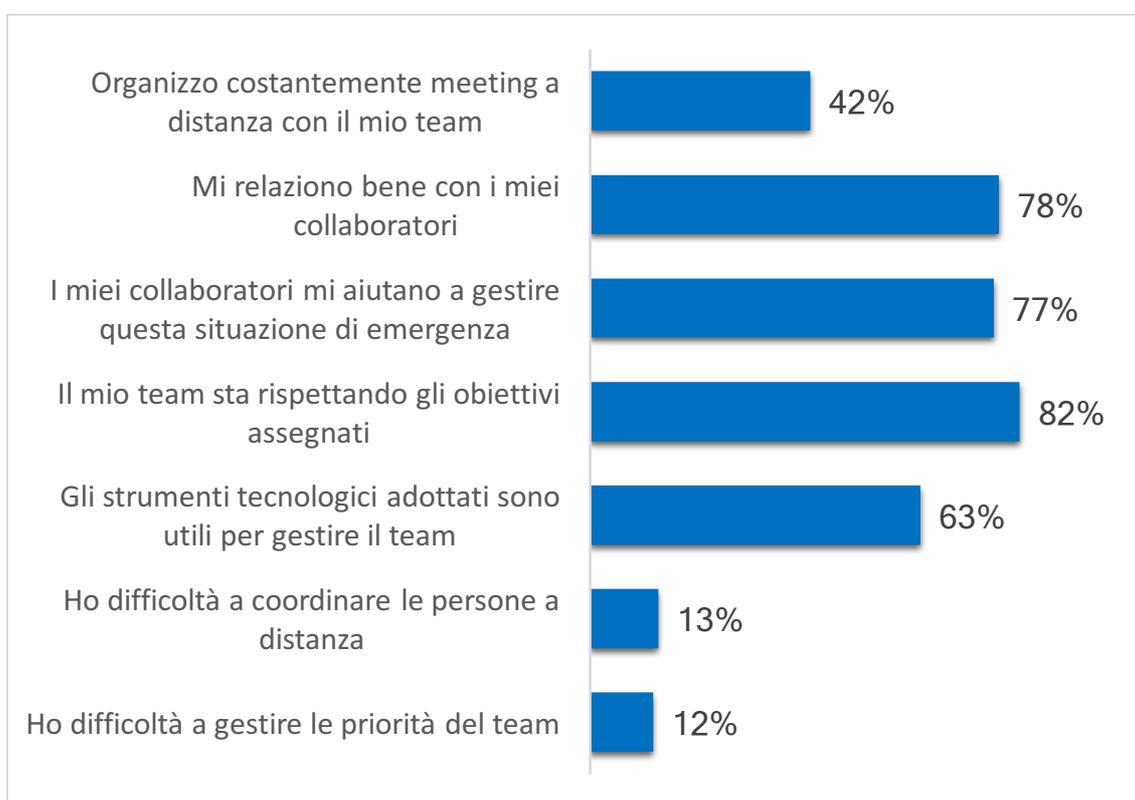


Figura 7 - Opinioni del personale dirigente

Relativamente agli obiettivi da raggiungere, l'82% dei dirigenti dichiara che il proprio *team* sia in linea con gli obiettivi assegnati in precedenza; mentre, per quanto riguarda la collaborazione vi sono risultati eccellenti per quanto riguarda le relazioni tra i dipendenti oltre che per il supporto ricevuto dai collaboratori durante la gestione dell'emergenza. I dati estremamente positivi sono il segno che anche durante il periodo

di pandemia, il rapporto fiduciario che sussiste tra i responsabili ed il proprio *team* di lavoro si sia addirittura rinforzato, portando ad un cambiamento per quanto concerne il modo di vivere la relazione lavorativa. Da ciò, deriva un'evidenza molto significativa dal punto di vista dei benefici e delle opportunità che il lavoro agile crea all'interno dell'organizzazione, abbattendo i pregiudizi relativi al fatto che l'assenza di controllo in presenza riduce drasticamente il livello di produttività.

L'ultima parte meritevole di essere analizzata per quanto riguarda la stesura di questo elaborato, è relativa alle considerazioni del personale dirigente e non dirigente in materia di: bilanciamento tra la vita lavorativa e privata dei lavoratori; caratteristica della persona e dell'ambiente lavorativo; riferimento ai concetti di autonomia, fiducia e collaborazione. In particolare, dalla *survey* si evince che sia il personale dirigente che quello non dirigente sono concordi in merito all'organizzazione del lavoro agile relativamente all'efficacia delle dimensioni organizzative che lo caratterizzano. Per quanto riguarda i *driver* che guidano lo Smart Working, si registrano degli ottimi risultati sia dal personale dirigente che non dirigente in merito (Figura 8): alle relazioni positive con i colleghi (74% per i dirigenti, 76% per i non-dirigenti), al grado di autonomia delle attività da svolgere (84% - 74%), all'efficacia della collaborazione (87% - 86%) e al rapporto di fiducia tra collaboratore e responsabile (65% - 68%).

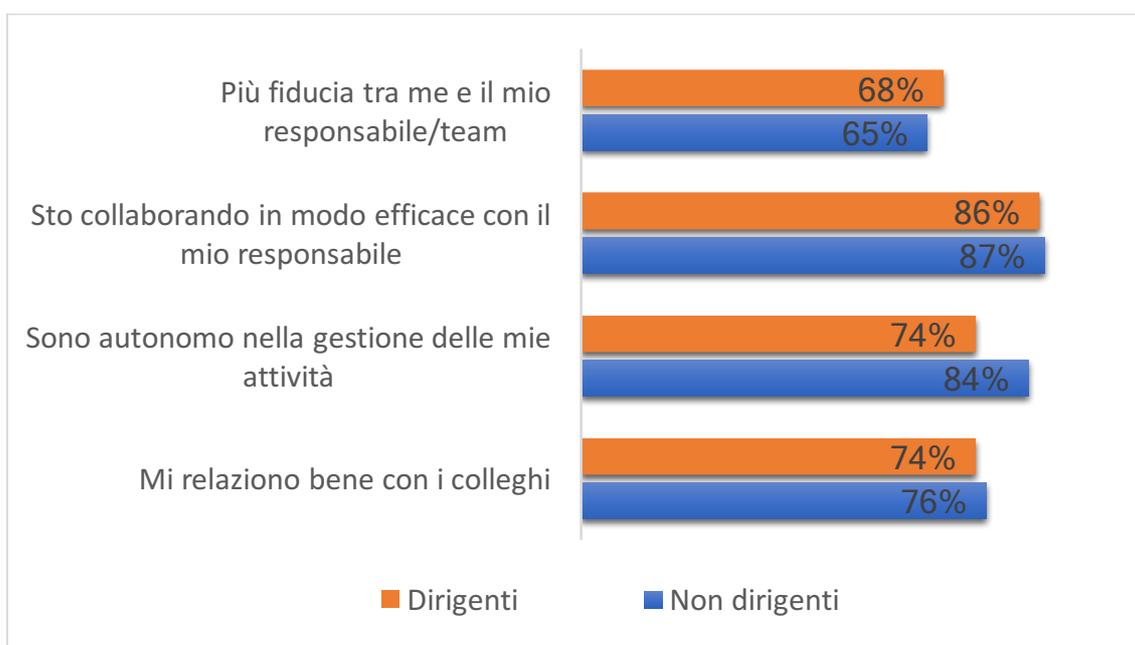


Figura 8 - Considerazioni personale dirigente/non dirigente

Altri aspetti da considerare fanno riferimento al bilanciamento tra la vita lavorativa e quella privata dei lavoratori agili. Si è dimostrato che il livello di concentrazione rimane elevato anche lavorando da remoto e che l'ambiente di lavoro risulta essere adatto alle esigenze dei lavoratori. Gli ottimi risultati (riportati in Figura 9) hanno così segnalato che, al di là della situazione emergenziale, lo Smart Working rappresenta un modello produttivo caratterizzato da efficacia e produttività. Solo una parte minore del campione preso come riferimento, afferma che non riesce a gestire la sovrapposizione tra tempi e spazi di vita e lavoro (30% dei dirigenti – 27% dei non dirigenti) o che gli manca la routine dell'ufficio (31% - 36%) o ancora che sta soffrendo l'isolamento a causa del costretto *lockdown* (21% - 24%).

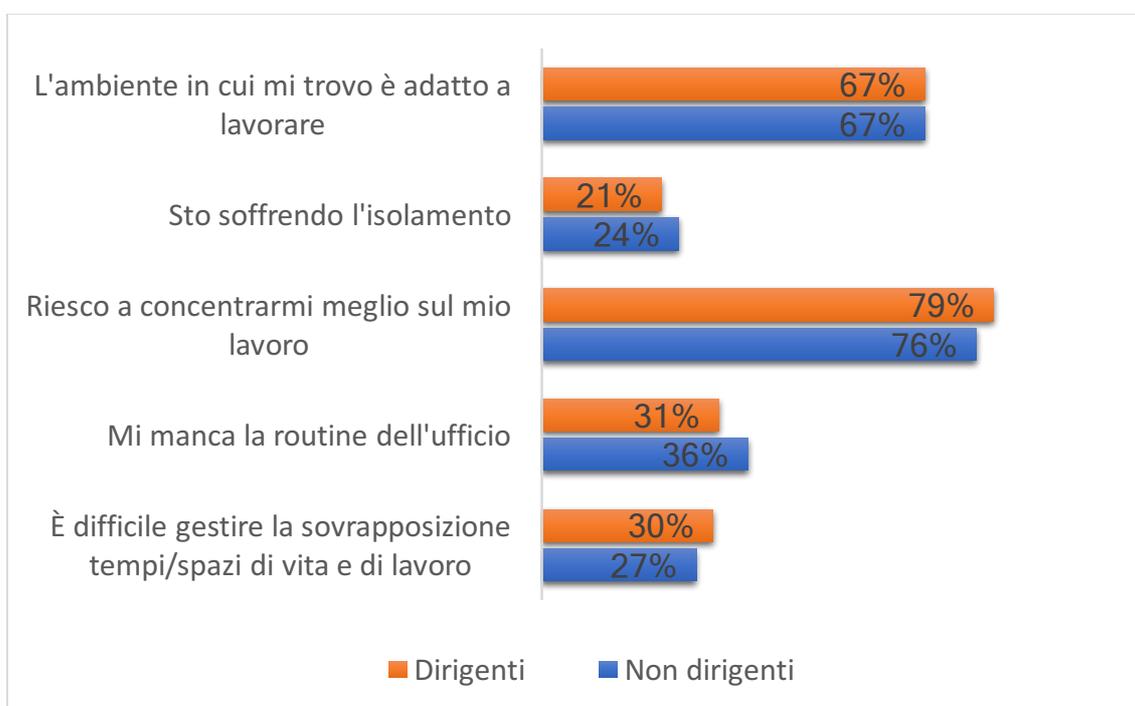


Figura 9 - Considerazioni del personale dirigente/non dirigente (2)

Dunque, dai dati riportati dall'analisi del *DPO* emerge che grazie allo Smart Working, anche in una situazione di emergenza è possibile accrescere il grado di produttività e di migliorare l'ambiente lavorativo, accrescendo di fatto il grado di fiducia che sussiste tra i singoli lavoratori ed il personale dirigenziale. Inoltre, viene smentita l'idea secondo cui la mancata presenza in ufficio renda più difficoltoso il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti, nonché la collaborazione in *team*. La tendenza positiva di lavorare a distanza

emerge soprattutto in relazione all'aumento delle competenze digitali, mettendo in luce un problema venuto a galla già dal precedente studio. Sono infatti soprattutto i lavoratori più giovani a trarre beneficio dal lavoro agile, essendo coloro i quali hanno valutato positivamente l'impatto sulla qualità del lavoro²⁰. Per le altre fasce di età si è constatato che tale percentuale scende notevolmente (al di sotto del 50%), facendo emergere la considerazione che i più giovani, grazie ad uno sviluppo maggiore delle competenze digitali, abbiano una percezione di miglioramento complessivo che si traduce poi in un buon bilanciamento tra vita lavorativa e sfera privata.

L'ultima parte dell'analisi è riservata all'impatto ambientale derivante dalla riduzione degli spostamenti. Anche in questo caso i risultati ottenuti sono significativi, ma sono fuorvianti rispetto allo scopo principale di questo elaborato. La sostenibilità urbana è un ambito di primaria importanza ed è oggetto di numerosi studi oltre che essere uno dei capisaldi della struttura del lavoro agile, ma non sarà qui analizzato nel dettaglio, per non sviare il lavoro dal suo scopo principale, ovvero quello di cercare di capire se e come l'implementazione del modello Smart Working all'interno delle realtà organizzative del Paese rappresenti un miglioramento a livello di governance e quali sono le modalità di gestione in un periodo in cui il ricorso di tale paradigma è risultato, per le aziende, obbligatorio.

In conclusione, è possibile affermare di guardare con ottimismo e fiducia al futuro, questo perché si ritiene che l'impatto del lavoro agile sia stato percepito positivamente da tutto il personale. Gli eccellenti risultati in termini di gestione del rapporto lavoro-famiglia, nonché di valutazione della qualità del tempo con riferimento alla sfera privata e del tempo libero confermano che l'esperienza relativa allo Smart Working nella PA è funzionale, anche in un periodo storico difficile e che tale esperienza sarà poi d'aiuto per un'implementazione più massiccia ed il rafforzamento di questo paradigma organizzativo in un prossimo futuro. Il cambiamento culturale all'interno del settore pubblico, è chiaro: anche se è evidente come il lavoro agile non potrà mantenere le caratteristiche che ha assunto durante la fase di emergenza, resta valida l'idea che l'esperienza passata non andrà persa, ma opportunamente valutata e valorizzata al fine

²⁰ Circa il 73% dei lavoratori con età compresa tra i 18 ed i 35 anni ha valutato in maniera positiva l'utilizzo dello Smart Working come modalità di esecuzione del lavoro.

di trasformarla in una risorsa per il futuro. È chiaro che si dovrà investire in questa direzione, in particolare per quanto riguarda innovazione tecnologica e cambiamento culturale. I primi fanno riferimento al potenziamento delle dotazioni tecnologiche e alle competenze digitali delle persone e rappresentano una parte essenziale per l'innovazione dei processi e il relativo aumento di produttività mediante lo SW. I secondi investimenti da effettuare per la valorizzazione del lavoro agile sono relativi invece al cambiamento culturale ed organizzativo, maggiormente tipico del settore privato, incentrato sugli obiettivi e sulla valutazione delle *performance*, che rappresentano la leva principale per la valutazione della prestazione di lavoro in modalità agile. L'obiettivo di modernizzare e rendere più efficiente la Pubblica Amministrazione, migliorando allo stesso tempo il benessere dei lavoratori, quindi, passa obbligatoriamente nei concetti di flessibilità, autonomia, fiducia, responsabilità e collaborazione o, più in sintesi, di "Smart Working".

Dopo aver esplorato la Pubblica Amministrazione come ambito di applicazione del paradigma organizzativo del lavoro agile, nel prossimo capitolo sarà presentata l'analisi relativa al settore privato, che ha da sempre rappresentato il luogo in cui tale tematica è maggiormente rappresentativa e significativa.

CAPITOLO 4 – Evoluzione dello Smart Working nel settore privato

L'evoluzione del paradigma Smart Working passa anche e soprattutto per il settore privato, che si differenzia in maniera netta dalla Pubblica Amministrazione. Infatti, sono molto più numerose le aziende nel privato che sia in Italia che all'estero adottano questa pratica organizzativa per ottimizzare l'esperienza lavorativa. In questo quarto capitolo si affronterà lo sviluppo del lavoro agile e le relative implicazioni relative al periodo pandemico per quanto concerne le aziende appartenenti al settore privato.

4.1 – Lo sviluppo dello Smart Working nel settore privato

Per quanto riguarda il settore privato in materia di Smart Working rispetto al caso della PA emergono alcune differenze. In primis c'è da considerare il numero di lavoratori agili presenti sul territorio e che lavorano nel privato. Secondo i dati dell'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano, infatti, nel 2019 e quindi appena prima il periodo di pandemia da COVID-19 che ha ridisegnato il mondo del lavoro, in Italia erano stimati circa 570.000 lavoratori agili, con un incremento del 20% rispetto ai dati relativi al 2018. La diffusione dei progetti di Smart Working è nel 58% dei casi delle grandi imprese e soltanto per il 12% delle PMI. Nelle grandi imprese, i progetti sono per il 49% a regime agile e coinvolgono mediamente il 48% della popolazione aziendale. Solo la metà dei progetti prevede anche una revisione degli spazi. Inoltre, le imprese private hanno previsto progetti per l'implementazione di una qualche modalità di lavoro agile, sia nel caso delle grandi aziende con il 27% del totale presente sul territorio, sia per quanto riguarda le PMI nel 9% dei casi (Osservatorio sullo Smart Working - Politecnico di Milano, 2019).

Il dato relativo all'aumento del numero di lavoratori agili in Italia prima dell'emergenza sanitaria può essere ricondotto a diverse ragioni. Innanzitutto è bene ricordare che la normativa che regola lo Smart Working in Italia è stata caratterizzata da un notevole ritardo rispetto a molti Paesi appartenenti all'UE; poi, c'è da considerare il fatto che le caratteristiche intrinseche e l'eterogeneità delle imprese nostrane, unite allo stampo culturale di una larga parte degli imprenditori italiani, hanno fatto in modo che

il fenomeno del lavoro agile si sviluppasse con una certa lentezza. A conferma di ciò, basti guardare i dati riferiti al dislivello che sussiste tra le situazioni prima della pandemia e post pandemia nel caso del settore della Pubblica Amministrazione.

Proprio a causa dell'eterogeneità che caratterizza le imprese italiane, risulta difficile operare un'analisi comprendente la totalità delle aziende sul territorio, cosa che invece potrebbe risultare più agile tra gli enti pubblici. Inoltre, l'utilizzo di questa modalità di lavoro innovativa, si dimostra essere in contrasto con l'identità della maggior parte delle organizzazioni italiane, trattandosi infatti di imprese di piccola-media dimensione, con un numero limitato di addetti.

Un'indagine effettuata da *Confindustria* nel 2020, con riferimento a dati relativi alla diffusione dello Smart Working sulla distribuzione delle aziende associate per comparto e dimensione nel 2019 mostra un significativo aumento rispetto al 2018, infatti, il grado di diffusione è più che raddoppiato, anche se la percentuale sul totale delle aziende appare ancora bassa. In Figura 10 i dati relativi al confronto. I dati dimostrano che l'aumento in percentuale dello Smart Working è maggiormente significativo nelle aziende composte da 100 e più addetti, mentre la percentuale si abbassa significativamente (pur essendo comunque in aumento rispetto all'anno precedente) nelle imprese aventi meno addetti. Inoltre, la diffusione del lavoro agile appare più netta nel settore dei servizi (11%) piuttosto che nell'industria al netto delle costruzioni (8%), anche se in tutti i casi il grado di diffusione pare in aumento. A ciò va aggiunto che il livello di soddisfazione dei lavoratori aumenta rispetto alla modalità classica di svolgimento del lavoro. In Figura 11 i risultati relativi ad un'indagine svolta dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano su un campione rappresentativo della popolazione di impiegati, quadri e dirigenti di aziende appartenenti a *Confindustria*. L'indagine, condotta su un campione di 1000 lavoratori, mostra che lo Smart Working migliora la soddisfazione generale del proprio lavoro, l'organizzazione delle attività e la volontà di restare più a lungo in azienda rispetto alla modalità classica.

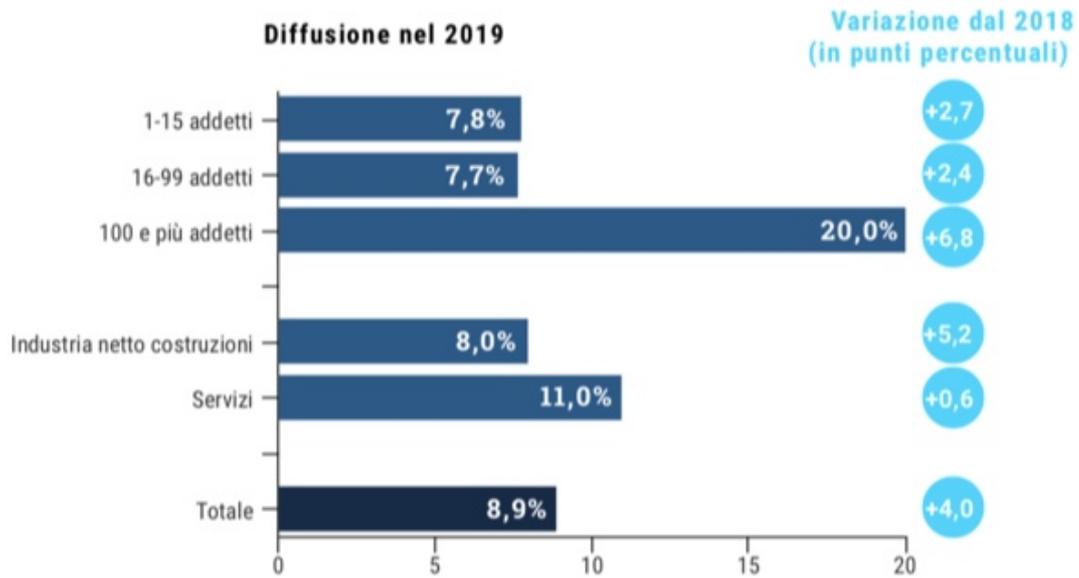


Figura 10 - Diffusione Smart Working nel 2019 (fonte: elaborazione centro studi di Confindustria su dati Indagine Confindustria sul lavoro, 2020)



Figura 11 - Comparazione del livello di soddisfazione del lavoro (fonte: elaborazione Centro Studi Confindustria su dai Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, 2020)

Appare dunque chiaro che, seppur in netta crescita, il grado di permeazione dello Smart Working in Italia è relativamente basso, soprattutto per quanto riguarda le imprese di piccola e media dimensione. Tuttavia, a seguito dello stato di emergenza sanitaria

dettato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, il numero di lavoratori agili in Italia è cresciuto dal momento che molte imprese si sono avvalse di questa modalità per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Nel prossimo paragrafo, verrà presentata una panoramica sullo SW durante la pandemia, per cercare di capire se la gestione del periodo di emergenza possa trasformarsi in un *asset* del futuro.

4.2 – L'analisi nel settore privato a seguito della pandemia

La riorganizzazione delle imprese sul territorio nazionale a seguito del periodo di *lockdown* dovuto alla pandemia da COVID-19 ha permesso un'applicazione molto più strutturata dello Smart Working, rispetto a quello che era nel periodo antecedente l'emergenza sanitaria. Ciò si è dovuto soprattutto allo snellimento della procedura burocratica necessaria all'avvio del lavoro agile²¹, con il quale è stato permesso a molte aziende l'accesso a questa nuova modalità lavorativa. L'emergenza ha dunque imposto una forte accelerata al ricorso al lavoro agile, in tutti i settori lavorativi in cui ciò è stato possibile. Lo Smart Working, quindi, è diventato in pochissimo tempo un fenomeno di massa, anche se legato ad una situazione contingente; ciò ha permesso ancor più la sua diffusione.

Nel prossimo paragrafo sarà presentata una ricerca promossa dalla confederazione *Confasal* (Confederazione Generale dei Sindacati Autonomi dei Lavoratori), dal fondo *FonARCom* (Fondo Internazionale che finanzia la formazione continua dei lavoratori e dei dirigenti delle imprese) e dal centro studi *InContra*. L'indagine nasce dalla consapevolezza che il periodo di *lockdown* dovuto alla pandemia da COVID-19 ha portato un'irreversibilità nella trasformazione dei processi lavorativi. Infatti, all'improvviso ed in tempi brevissimi la maggior parte delle aziende operanti sul territorio nazionale sono state colpite dall'emergenza e molti lavoratori si sono trovati nella posizione di sperimentare per la prima volta un modello emergenziale di lavoro agile. È dunque innegabile che tale modello organizzativo abbia garantito la continuità di tante attività professionali e la riorganizzazione di interi processi aziendali. L'obiettivo

²¹ d.P.C.M. 1 marzo 2020, art. 1 comma A.

della ricerca era quello di indagare e mappare eventuali vantaggi, nonché le criticità, connessi all'applicazione dello Smart Working nel contesto aziendale italiano. È stato dunque somministrato un questionario ai lavoratori, sia responsabili che collaboratori, e si è cercato di rilevare attitudini e comportamenti personali con riferimento a quattro elementi chiave del lavoro agile: senso di continuità e *teamworking*; consapevolezza di sé; flessibilità e autonomia; digitalizzazione. I risultati, che saranno analizzati nei prossimi paragrafi, sono stati interessanti e inediti sotto alcuni punti di vista.

4.2.1 – L'indagine

L'indagine dal titolo "*Smart Working 2020: capire il presente per progettare il futuro*" è stata promossa dal sindacato *Confasal* e da *FonARCom* (Fondo Interprofessionale per la formazione continua dei lavoratori e dirigenti delle imprese) ed è stata realizzata dai ricercatori del *Centro Studi InContra*. La ricerca ha visto l'adesione di numerosi *partner* tra cui *HRcommunity*, *Fondazione Studi e Consulenti del lavoro*; è inserita all'interno del progetto *#IlLavoroContinua* promosso da *CIFA – Confederazione Italiana Federazioni Autonome* – ed è stata presentata il giorno 24 giugno 2020 durante un *webinar* del progetto.

L'attenzione verso il tema dello Smart Working nasce a causa della crescita esponenziale verificata a seguito del periodo pandemico, che ha portato il numero di lavoratori agili a crescere di varie milioni di unità. Durante i mesi di *lockdown*, infatti, si ha avuto il cambiamento obbligato delle modalità di lavoro, soprattutto per quanto riguarda molte piccole-medie imprese appartenenti al settore privato. In Italia era da molto tempo che si cercava di implementare una parte di lavoro *smart*, soprattutto nelle PMI, anche se per motivi non noti si continuava a procrastinare; l'emergenza sanitaria ed il relativo *lockdown*, dunque, si sono dimostrati essere il *deus ex machina* a partire dal quale ottenere un cambiamento.

L'implementazione dello Smart Working, come si è visto, passa attraverso una buona pianificazione, un cambiamento radicale nella cultura degli operatori coinvolti e un investimento sia nel digitale che soprattutto nella formazione continua dei lavoratori. Una parte delle criticità emerse dall'indagine sono riconducibili soprattutto ad una

frettolosa applicazione di questa modalità lavorativa, non preceduta da formazione ed investimenti in formazione necessari per dare competenze adeguate ai lavoratori per utilizzare la strumentazione. L'obiettivo dell'indagine è quello di fare una fotografia dello SW in questo momento in Italia, in quanto tale modalità sarà una forma sempre più utilizzata a partire dal prossimo futuro e dunque il margine di errore è sempre minore. Bisogna dare alle imprese gli strumenti adeguati per far sì che l'applicazione del modello agile di lavoro non rechi problematiche ad imprese e lavoratori.

In particolare, relativamente all'indagine di CIFA, essa è stata condotta dal periodo che va dal 15 maggio 2020 al 10 giugno 2020 tramite la somministrazione di un questionario composto da 26 domande, a circa 2000 lavoratori; di questi circa 1800 sono stati ritenuti validi ai fini dell'analisi. Il campione preso come riferimento è congruo e si presta a delle valutazioni relativamente al tema del lavoro agile. L'indagine ha previsto diverse modalità di partecipazione: da una parte i lavoratori, che ne hanno preso parte in qualità di rispondenti, dall'altro le aziende, i professionisti e gli enti di formazione, che hanno aderito all'indagine in qualità di *partner*. Le domande del questionario erano così strutturate: quesiti a risposta chiusa; quesiti a risposta multipla; risposta dicotomica ("sì" o "no"); batterie con scala *Likert* a 6 punti; risposte aperte.

SEZIONE	DESCRIZIONE
1- Modalità di lavoro	Strumentazione tecnologica a disposizione; organizzazione del lavoro a distanza; gestione dei rapporti con i colleghi e i superiori.
2- Attitudini, competenze, comportamenti	Vantaggi e svantaggi relativi allo Smart Working.
3- Informazioni socio-anagrafiche	Genere; età; composizione del nucleo familiare; titolo di studio; provenienza; collocazione della sede aziendale.

Tabella 4 - Descrizione del questionario CIFA

Nella Tabella 4 sono mostrate le sezioni relative al questionario con i dettagli relativi alle descrizioni dei dati che sono stati oggetto di analisi per l'indagine. Tale questionario era composto da una prima parte in cui venivano richieste le modalità di lavoro del campione di riferimento, una seconda sezione comprendente attitudini, comportamenti e competenze e infine una parte legata alle informazioni socio-anagrafiche del campione che ha preso parte al questionario. La parte centrale del questionario "attitudini, competenze e comportamenti" è composta da una sezione relativa a vantaggi legati allo Smart Working e una parte legata agli svantaggi derivanti dalla sua applicazione; tale sezione viene presentata tramite una batteria di domande con scala *Likert* a 6 punti; la Tabella 5 mostra più dettagliatamente l'elenco di vantaggi e svantaggi connessi alla prestazione lavorativa in modalità agile che sono stati individuati e sottoposti a valutazione. Ciascun attributo sarà poi oggetto di confronto; in Figura 15 e Figura 16 è mostrato il livello di soddisfazione del campione di riferimento in merito alla presenza dei vantaggi e svantaggi riscontrati.

Di particolare importanza poi, appare il periodo in cui va ad inserirsi quest'indagine, in quanto sia il periodo di *lockdown* che la crisi pandemica hanno determinato un'accelerazione nel ricorso allo SW per ovvie ragioni ed esigenze. I soggetti intervistati, quindi, vengono da un'esperienza in molti casi legati in maniera del tutto esclusiva al periodo di emergenza. Si parla, dunque, di un'attività legata ad esigenze non in linea totalmente con lo Smart Working per come questo è stato pensato e concepito, ma per forza di cose utilizzata per fronteggiare la pandemia. Obiettivo dell'indagine è di cercare di trovare una corrispondenza tra vantaggi e svantaggi dello SW e nel lavoratore non solo in termini di esperienza avuta, ma anche in termini di giudizio e valutazione; quindi cercare di capire se i vantaggi e svantaggi enunciati dalla letteratura trovano una risposta nell'applicazione del modello.

VANTAGGI	SVANTAGGI
<ul style="list-style-type: none"> - Bilanciare meglio vita lavorativa e privata; - Essere più produttivo; - Maggiore tempo libero; - Risparmio sui costi di trasporto, pause pranzo, ecc.; - Maggiore autonomia; - Maggiore responsabilità sul raggiungimento degli obiettivi; - Evitare relazioni sociali non gradite; - Maggiore percezione di fiducia da parte del capo; - Accesso da remoto a documenti applicativi; - Riduzione dei tempi di risposta a richieste urgenti; - Maggiore efficacia nel coordinamento con il capo ed il <i>team</i>; - Maggiore condivisioni delle informazioni; - Efficacia delle riunioni da remoto attraverso piattaforme di collaborazione. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficoltà nel separare tempi di vita e di lavoro; - Distrazioni esterne; - Difficoltà nel sentirsi sempre connesso e reperibile; - Difficoltà legate a strumentazioni tecnologiche non adeguate; - Difficoltà nel trovare un luogo adatto allo svolgimento dell'attività lavorativa; - Difficoltà legate all'utilizzo della tecnologia; - Difficoltà nella gestione delle urgenze; - Difficoltà legate alla pianificazione delle attività; - Senso di isolamento; - Minore produttività; - Aumento nei costi delle bollette; - Aumento delle ore lavorate senza riconoscimento di straordinari.

Tabella 5 - Vantaggi e svantaggi derivanti dall'applicazione dello Smart Working (fonte: indagine CIFA, 2020)

4.2.2 – Il campione di riferimento

Il questionario è stato somministrato a lavoratori appartenenti al settore privato sul territorio nazionale, indipendentemente dal fatto che questi avessero avuto modo di sperimentare lo SW nel periodo antecedente o concomitante la fase di *lockdown*. Il campione iniziale era composto da 1913 lavoratori a cui è stato sottoposto il questionario, di questi però, solo i risultati di 1804 sono stati ritenuti validi di fini dell'indagine e le cui risposte sono state dunque analizzate.

Dall'analisi dei dati riferita al campione preso come riferimento emerge un certo equilibrio. Per quanto riguarda età e sesso dei rispondenti, si nota che vi è una maggioranza femminile (pari al 59% del campione) di cui la maggior parte appartenente alla classe di età compresa tra 36 – 45 anni. In Figura 12 sono presentate nel dettaglio età e sesso dei rispondenti al questionario.

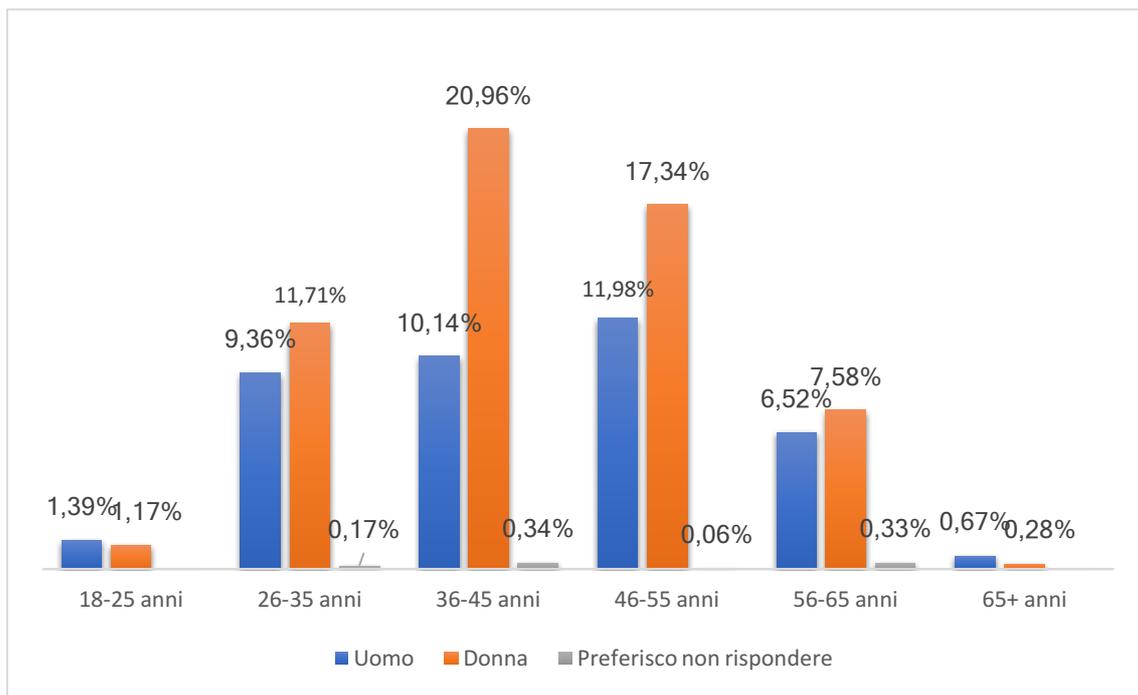


Figura 12 - Età e sesso dei rispondenti al questionario

Inoltre, il grado di istruzione del campione risulta essere medio-alto; da ciò è stato possibile individuare il profilo professionale, distinguendo tra i ruoli di responsabile (30%) e collaboratore (70%).

Per quanto riguarda la classe dimensionale delle aziende di provenienza dei lavoratori intervistati e quindi coinvolte nella ricerca, si è notato che oltre un terzo del campione (circa il 36%) è composto da aziende aventi oltre 250 dipendenti e quindi di aziende più strutturate rispetto alle PMI. Ciò è dovuto soprattutto al fatto che il ricorso allo SW è sempre stato prerogativa delle grandi aziende, in cui il *gap* di adozione dello SW tra periodo pre e post COVID-19 è minore rispetto al caso delle aziende di dimensione minore. Tuttavia, a causa del *lockdown* si è registrata un'impennata relativamente all'utilizzo dello SW delle imprese più piccole, come è possibile verificare dalla Figura 13, in cui è possibile notare che al crescere della dimensione, cresce anche la percentuale di aziende che hanno attivato lo Smart Working prima dell'emergenza sanitaria, a dimostrazione del fatto che oggi lo SW rimane ancora prerogativa delle grandi aziende a discapito delle piccole e piccolissime imprese.

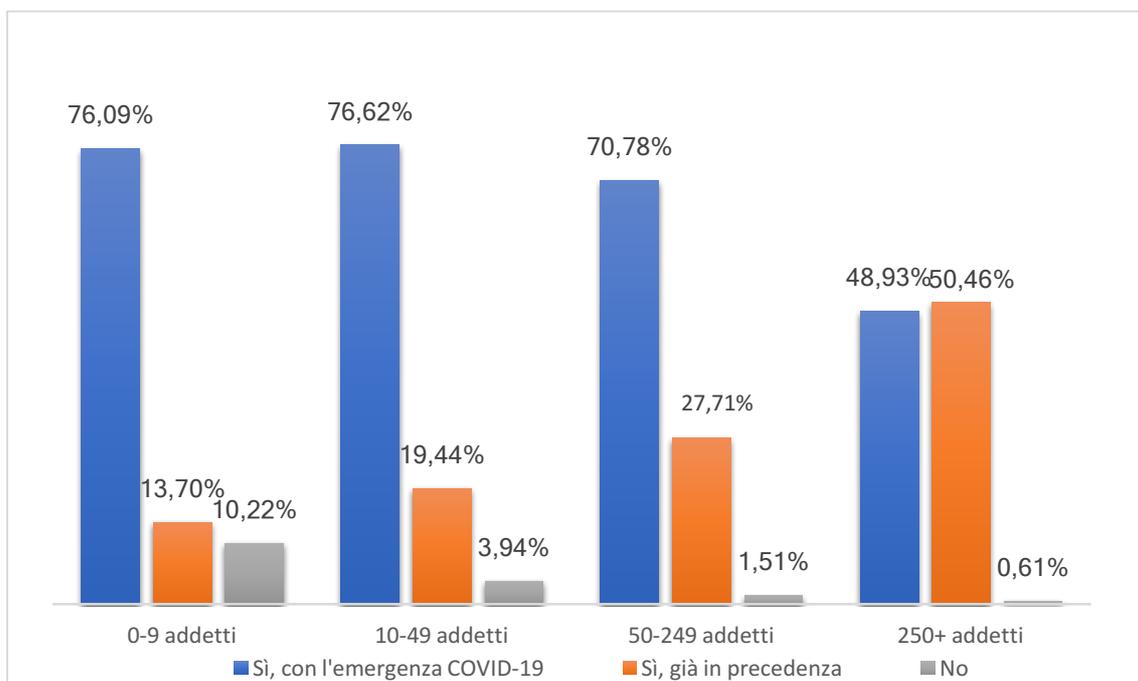


Figura 13 - Relazione tra classe dimensionale delle aziende ed attivazione dello Smart Working

Infine, sono state analizzate le ragioni per cui non si lavora in Smart Working. Fra tutti i lavoratori che hanno dichiarato di non aver mai avuto esperienze di lavoro agile, si nota che per il 35% dei casi la scelta è legata alla volontà del lavoratore stesso; per il 22% dei casi si tratta di una decisione aziendale; mentre nel 30% dei casi la causa è legata alla mancanza di strumentazione idonea; il rimanente 12% non ha fornito risposta. I risultati in Figura 14.

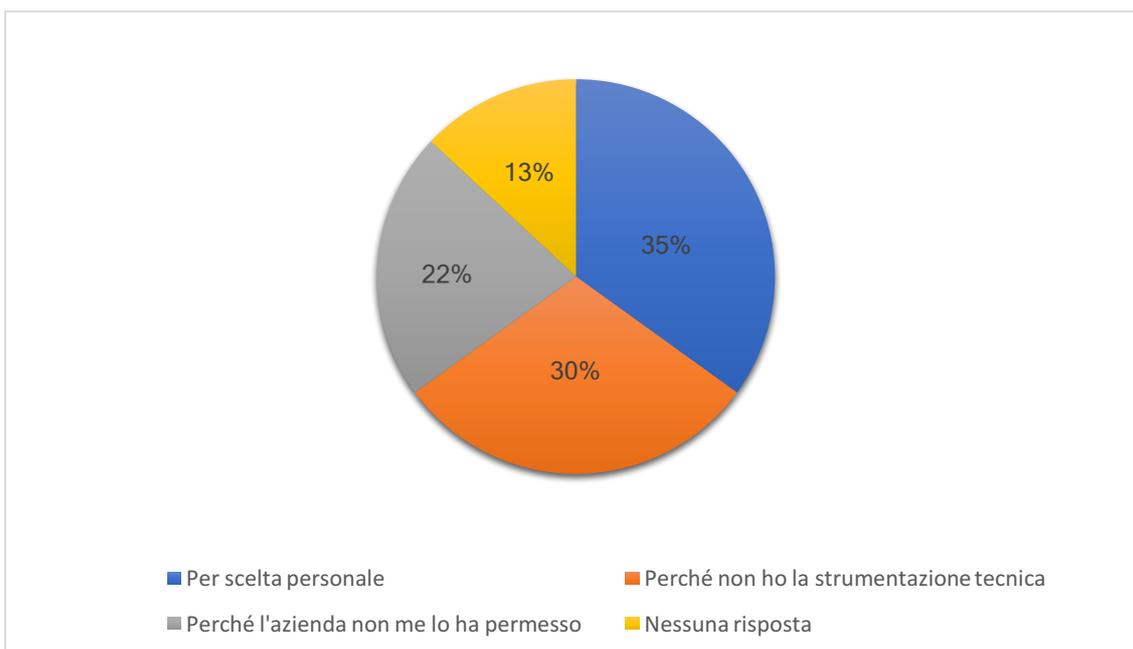


Figura 14 - Ragioni per cui non si lavora in Smart Working

4.2.3 – Risultati e considerazioni

In relazione al campione preso come riferimento, l'indagine promossa da CIFA – Confederazione Italiana Federazioni Autonome – si poneva l'obiettivo di cercare di capire se realmente nei lavoratori ci fosse la percezione dei vantaggi che caratterizzano il paradigma organizzativo dello SW e se e come le loro precedenti esperienze avessero riscontrato la presenza di tali vantaggi. La ricerca ha poi mostrato che l'attivazione del lavoro agile è dovuta, per la maggior parte dei casi all'emergenza sanitaria verificatasi in seguito alla diffusione del virus COVID-19.

La fotografia complessiva che ne risulta fa riferimento ad un giudizio positivo operato dai lavoratori nei confronti dello SW in relazione alla conciliazione dei tempi di vita lavoro, ma anche in relazione al risparmio dei costi di spostamento e di trasferta e con riferimento alla produttività e alla responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi e dei risultati. Da un lato quindi vi è la forte percezione e il parere favorevole alle dinamiche relative alla modalità di lavoro agile, dall'altro però, entrando nel merito delle risposte dei lavoratori al questionario, si riscontrano alcune perplessità rispetto al giudizio complessivo: si fa riferimento ad esempio all'incongruenza che esiste per il campione di

riferimento (per la maggioranza di genere femminile), tra le esigenze di conciliazione vita privata e lavoro per l'accudimento dei figli e la richiesta di lavoro agile, che è più elevata nei casi di elevata distanza dal luogo di lavoro. Quindi, rispetto al tema del risparmio dei costi, alla distanza del luogo di lavoro e agli spostamenti si trova una stretta correlazione tra volontà e necessità di effettuare lo SW, mentre nel caso della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro il ricorso allo SW è risultato in alcuni casi negativo, in quanto tale modalità di lavoro ha portato alla perdita di dimensione tra vita personale e lavorativa a causa del senso di continua disponibilità nei confronti dell'azienda. I risultati sono coerenti per quanto riguarda sia i collaboratori che i responsabili. Inoltre, i risultati si dimostrano entusiasmanti per quanto riguarda il lavoro per obiettivi e risultati, ovvero il fatto che lo SW aiuti ad incrementare il senso di responsabilità e quindi a lavorare prevalentemente per obiettivi.

In Figura 15 vengono mostrati graficamente i risultati del questionario relativamente ai vantaggi connessi all'adozione del modello Smart Working per i lavoratori.

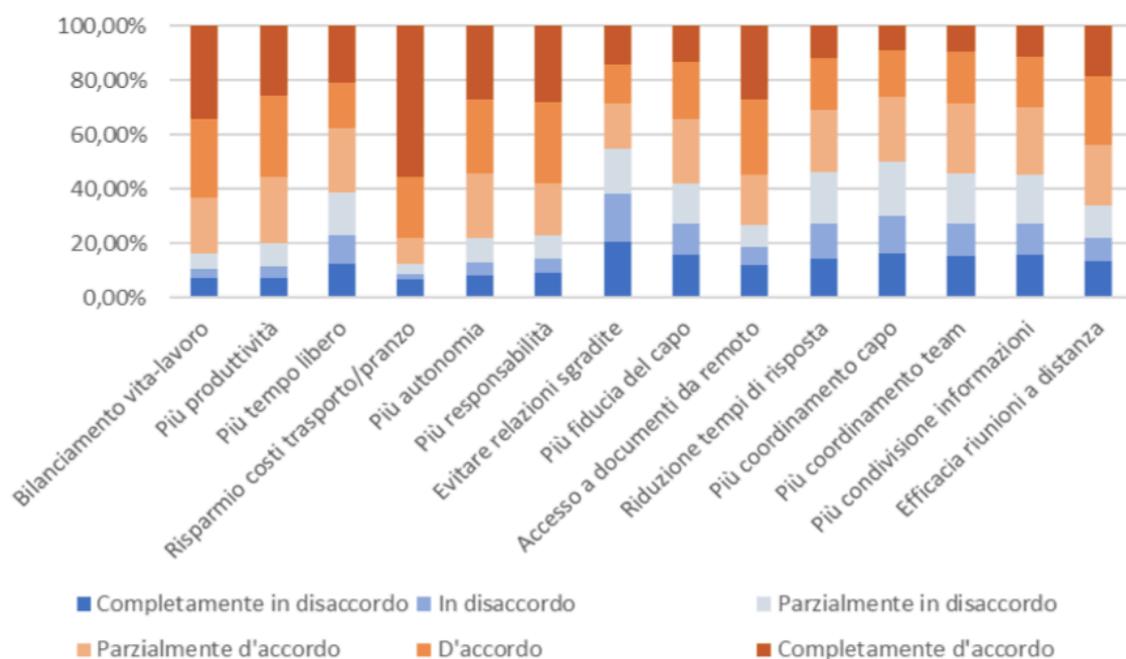


Figura 15 - Vantaggi derivanti dall'adozione del modello Smart Working per i lavoratori (fonte: indagine CIFA, 2020)

Nel dettaglio, come si evince dalla Figura 14, i vantaggi rilevati in percentuale minore dai rispondenti sono quelli relativi agli *items* di coordinamento (sia con il capo che con il *team*), condivisione delle informazioni e riduzione dei tempi di risposta, nonché alla possibilità di evitare relazioni sgradite. Sia per quanto riguarda i collaboratori che per i dirigenti, i risultati del questionario si sono dimostrati abbastanza coerenti, entrambe le categorie, infatti, hanno fornito risposte simili in termini percentuali tra l'accordo ed il disaccordo relativamente a: possibilità che lo SW riduca i tempi di risposta alle richieste urgenti; permetta una maggior efficacia nel coordinamento e favorisca una maggiore condivisione delle informazioni. Infine, risultati positivi fanno riferimento al grado di produttività, autonomia e responsabilità nel rapporto di lavoro.

Per quanto riguarda gli svantaggi, essi fanno riferimento soprattutto al grado di coordinamento del lavoro con il capo, ma anche con il *team* di lavoro. Inoltre, non si è convinti che si riescano ad eliminare le relazioni sociali non gradite e infine vi è il fatto importante che lo SW fa lavorare di più senza il riconoscimento degli straordinari. Quest'ultimo punto è di particolare importanza in quanto è legato al rischio, da parte del lavoratore, di rimanere sempre connesso con la propria vita lavorativa, con la sensazione di lavorare in più senza un adeguato riconoscimento a livello remunerativo. La maggior parte del campione di riferimento, poi, manifesta una difficoltà nel riuscire ad utilizzare gli strumenti digitali, non riuscendo a bilanciare correttamente le pause. Infine, l'analisi mostra che ancora vi è un disagio associato al sentirsi sempre connessi e reperibili, che conferma una riflessione sull'importanza del riconoscimento del diritto alla disconnessione. In Figura 15 vengono mostrati graficamente i risultati del questionario relativamente agli svantaggi collegati all'adozione dello Smart Working nelle aziende.

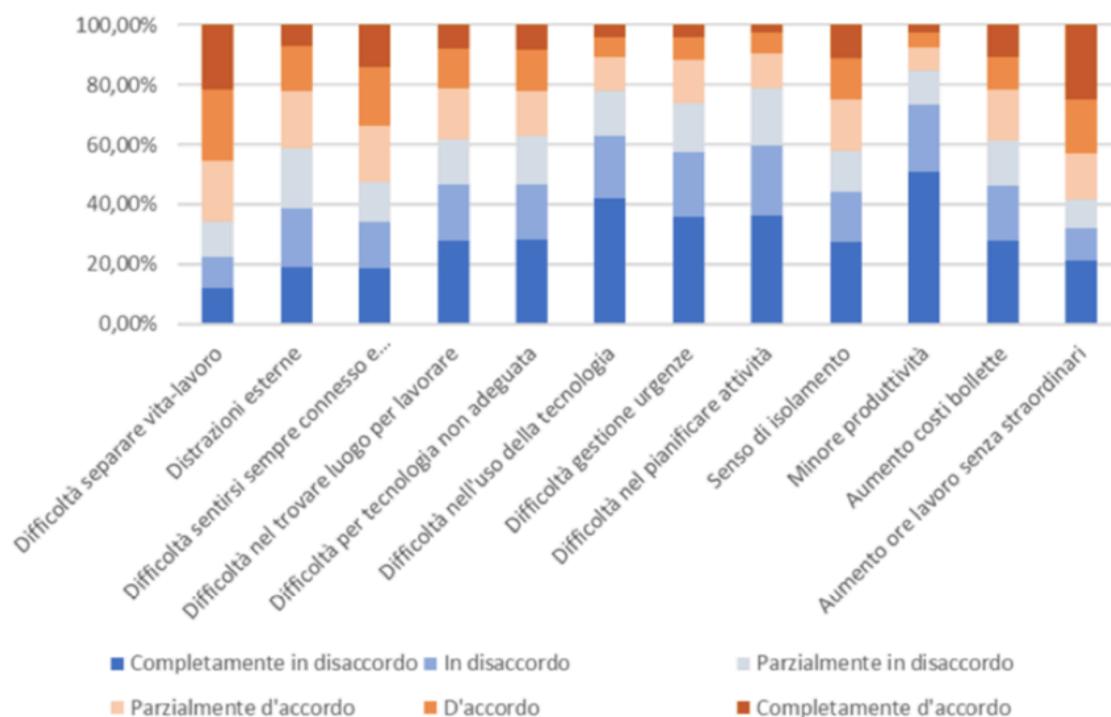


Figura 16 - Svantaggi derivanti dall'adozione del modello Smart Working per i lavoratori (fonte: indagine CIFA, 2020)

Per quanto concerne gli svantaggi percepiti associati allo SW, invece, come si può osservare dalla Figura 16, questi fanno riferimento principalmente a: difficoltà nel separare tempi di vita e di lavoro; aumento delle ore di lavoro senza il riconoscimento degli straordinari; difficoltà nel sentirsi sempre connessi e reperibili. Si evidenziano altresì difficoltà associate al senso di isolamento, all'aumento dei costi delle bollette e ad una dotazione tecnologica non adeguata.

In generale, il quadro che ne viene fuori fa riferimento ad un lavoratore che guarda con interesse e proattività allo Smart Working e ai vantaggi derivanti dalla sua applicazione, ma che al contempo mette sul piatto una serie di difficoltà oggettivamente riscontrabili, soprattutto legate a: competenze digitali ed utilizzo della strumentazione; dotazione strumentale stessa; sensazione di restare eternamente connesso con retribuzione in certi casi non adeguata; mancato coordinamento con il *team* di lavoro. Ciò potrebbe derivare dal fatto che il ricorso allo SW è stato praticamente improvvisato in quanto arrivato in un periodo storico di emergenza, in cui molti lavoratori hanno adottato tale pratica per la prima volta e dunque non vi sia stata adeguata preparazione tanto per le aziende quanto per i lavoratori relativamente al punto di vista delle competenze, ma anche soprattutto a quello organizzativo. Bisognerebbe dunque intervenire per ovviare

a queste difficoltà e favorire un adeguato processo di implementazione laddove si ritenga necessario.

Infine, vi è un'ultima parte interessante da cui prendere spunto per il futuro, in quanto si è andati ad indagare circa il punto di vista del lavoratore in relazione alla valutazione per obiettivi e quindi alla possibilità di legare elementi retributivi a tale modalità. Quindi, se è vero che il lavoratore *smart* ha elevate competenze, si muove in assoluta autonomia e soprattutto agisce in una logica di raggiungimento degli obiettivi, operare in una situazione di lavoro agile rafforza la prestazione lavorativa in termini di: motivazione, *performance*, organizzazione, meritocrazia e flessibilità. Tuttavia, è chiaro che operare in termini di valutazione della prestazione a seguito del raggiungimento di obiettivi e collegare a ciò l'aspetto retributivo, risulta essere per i lavoratori un criterio meno efficace, in quanto si comincia a manifestare scarsa fiducia rispetto al criterio utilizzato; essi sono infatti favorevoli alla valutazione per obiettivi, ma solo se a ciò non è collegato l'elemento retributivo, dal momento che viene manifestata sfiducia rispetto a criteri oggettivi di valutazione e rispetto all'obiettività nei valutatori, che quindi si traduce in scarsa fiducia in generale nei confronti dell'organizzazione aziendale. Questo tema risulta di particolare importanza in quanto evidenzia come bisogna lavorare sul rapporto tra impresa e lavoratore per generare un certo equilibrio e dunque rafforzare il rapporto di fiducia reciproca, affinché il lavoratore possa lavorare in un contesto che gli consenta di operare in maniera efficiente ed efficace, così da raggiungere gli obiettivi prefissati. Dall'analisi presa come riferimento e considerando il periodo in cui essa va ad inserirsi, si evince, inoltre, che i vantaggi derivanti dall'applicazione dello Smart Working, nonché le criticità connesse ad esso, trovano una corrispondenza e che vi sono alcuni punti su cui andare ad intervenire per fare in modo che questo paradigma organizzativo si sviluppi prossimamente in maniera compiuta. Gli ambiti di intervento fanno riferimento ai sistemi di organizzazione delle aziende, cercando di rafforzare quanto più possibile il rapporto tra impresa e lavoratore, senza togliere attenzione all'investimento in formazione necessario per migliorare le competenze digitali dei lavoratori. In generale, l'indagine non restituisce un quadro negativo della situazione riguardante il settore privato in Italia, ma lascia presupporre che con i dovuti interventi si consentirà un'affermazione ancora più ferrata in un prossimo futuro.

Dopo aver indagato sulla situazione corrente in Italia in tema Smart Working, nel prossimo capitolo sarà presentato il contesto europeo mediante una panoramica delle normative dei principali Paesi in cui tale paradigma si è prevalentemente sviluppato; inoltre, sarà analizzata la fotografia della situazione generale con le relative considerazioni.

CAPITOLO 5 – Lo Smart Working in Europa

L'obiettivo di questo quinto capitolo è quello di dare uno sguardo a livello internazionale al tema dello Smart Working. Il lavoro agile, infatti, è prerogativa della maggior parte dei Paesi a livello mondiale in quanto i cambiamenti sociali, economici e tecnologici hanno portato alla formazione di nuove forme di occupazione diverse da quella tradizionale. Inoltre, l'esigenza sempre più forte di un bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa, nonché della garanzia di un equilibrio tra flessibilità e sicurezza sul lavoro, ha posto attenzione sempre maggiore allo sviluppo di questo paradigma organizzativo.

5.1 – Premessa

Pur essendo il concetto di lavoro agile relativamente giovane, in quanto la sua formulazione e successiva applicazione si sono sviluppate solo di recente e grazie all'innovazione resa disponibile dalle *ICT* (tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni), esso rappresenta un caposaldo dell'organizzazione del lavoro e uno dei pilastri su cui basare il lavoro del futuro. Già verso la fine del secolo scorso alcuni autori preconizzarono che grazie all'avvento e allo sviluppo sempre più incalzante delle *ICT* si sarebbe sempre di più assottigliata la distanza tra l'azienda ed i suoi lavoratori, rendendo il lavoro sempre più qualcosa da fare piuttosto che un luogo in cui andare (Davenport & Pearlson, 1998). Ciò è quello che si è verificato nel contesto italiano, ma soprattutto, come si vedrà, in quello europeo e più in generale a livello internazionale. In Italia, infatti, prima di arrivare ad una legge che disciplinasse lo Smart Working, si è prima passati per l'affermazione del telelavoro, che prevedeva un grado ridotto di flessibilità che si traduceva nello svolgimento della prestazione lavorativa in postazioni remote fisse e con orari ben definiti. Lo Smart Working viene considerato un'evoluzione in termini di flessibilità organizzativa del telelavoro in quanto resta sì il principio del lavoro all'esterno delle mura aziendali, ma accompagnato da maggiore discrezionalità in termini di scelta dei tempi e dei luoghi in cui svolgere la prestazione.

In Italia, così come in Europa e nel resto del mondo, il numero dei lavoratori che aderisce a vari programmi da remoto è in costante crescita. Tra questi, è sempre più difficile

distinguere tra dipendenti e autonomi dal punto di vista sostanziale. Inoltre, per quanto riguarda le organizzazioni, pubbliche o private che siano, esse stanno istituzionalizzando programmi per cui almeno una porzione della settimana è spesa per lavorare a distanza; di conseguenza, le percentuali di lavoratori agili è in rapida e costante crescita. Sotto questo punto di vista, l'Italia appare ancor indietro rispetto alle altre realtà europee, in quanto il fenomeno Smart Working appare sempre decisamente più contenuto rispetto che in altre economie più avanzate (Albano, Parisi & Tirabeni, 2019). Appare dunque chiara la tendenza secondo cui il numero di aziende, soprattutto quelle di grandi dimensioni, che adotta il paradigma organizzativo dello Smart Working tramite progetti sia in rapido aumento; tale accelerazione è dovuta soprattutto ai progressi nella potenza e nei costi delle reti e piattaforme digitali, oltre che all'innovazione 4.0 ed alle tecnologie digitali indossabili, alla diffusione di *digital skills* da parte dei lavoratori e ai nuovi modelli di gestione a livello HR.

5.2 – La normativa di riferimento a livello europeo

Come già è stato visto e affrontato nei paragrafi precedenti, pur avendo degli antenati sia in Italia che all'estero aventi caratteristiche per certi versi simili, il fenomeno Smart Working è relativamente nuovo e di rapida crescita. Infatti, già verso l'inizio degli anni '70 del secolo scorso si è iniziato a parlare di telelavoro e questo è stato oggetto di regolamentazione in Italia con apposite leggi²². Tuttavia, il concetto di telelavoro è stato ampiamente superato e sostituito dallo Smart Working, che si basa su un modo diverso di intendere la prestazione lavorativa e caratterizzato da schemi quali la responsabilizzazione delle risorse; la maggiore autonomia nelle scelte; più flessibilità e in generale una più adatta modalità di raggiungimento degli obiettivi. Lo scopo principale è di ottenere per le aziende vantaggi a livello di efficienza, produttività ed organizzazione del tempo e per i lavoratori un miglior bilanciamento tra vita lavorativa e privata, oltre che un generale risparmio di tempi e costi.

²² Legge n. 877, del 1973; Legge n. 191 del 1998, ecc.

Data l'applicazione sempre più massiccia del lavoro agile nelle aziende, sia nel settore della Pubblica Amministrazione, sia per quanto riguarda le imprese private di ogni dimensione, il concetto di Smart Working è stato oggetto sia in Italia che all'estero di una regolamentazione ad hoc, ottenuta tramite evoluzioni normative che hanno portato alla definizione di legislazioni specifiche per ogni Paese. Il lavoro agile, infatti, è un fenomeno di interesse anche a livello europeo, in quanto lo stesso Parlamento Europeo afferma di sostenere le forme di lavoro che permettono un equilibrio tra vita privata e vita professionale delle persone²³. Tra i Paesi pionieri dello Smart Working ritroviamo sicuramente l'Inghilterra che nel 2014 ha approvato la legge *Flexible Working Regulation*, i Paesi Bassi che nel 2016 hanno approvato il *Flexible Working Act* ed il Belgio che, pur non avendo una vera e propria legge in merito, ha previsto iniziative di Smart Working già dal 2005 non solo nel settore privato, ma anche in quello pubblico. Nei paragrafi successivi verrà presentata la normativa che regola lo Smart Working per alcuni dei Paesi più significativi appartenenti all'Unione Europea. Il caso relativo all'Italia è omissis in quanto oggetto dell'intero Capitolo 2 di questo elaborato.

5.2.1 – Gran Bretagna e Paesi Bassi

Il primo Paese ad introdurre una regolamentazione normativa a tema Smart Working è stato la Gran Bretagna nel 2014, quando ancora faceva parte dell'Unione Europea, con la *Flexible Working Regulation*. Più in particolare, la legislazione inglese prevede che, se da una parte il lavoratore può liberamente sottoporre la richiesta di lavoro agile, dall'altra il datore di lavoro può rifiutare tale richiesta esclusivamente al sussistere di determinate condizioni, quali:

- a. l'aggravio di costi in generale;
- b. presenza di effetti negativi sulla capacità di soddisfare le richieste della clientela;
- c. impossibilità di riorganizzazione del lavoro tra i dipendenti rimasti in azienda;

²³ Con la risoluzione del 13 settembre 2016, principio generale n. 48.

- d. impossibilità di assumere ulteriori lavoratori per far fronte alle richieste di Smart Working;
- e. effetti nocivi sulla qualità del servizio svolto;
- f. impatto negativo sulla *performance* del dipendente;
- g. carichi di lavoro insufficienti durante i periodi in cui il dipendente intende lavorare in regime “*smart*”;
- h. cambiamenti organizzativi e strutturali già programmati in azienda.

Inoltre, secondo la legislazione inglese, qualora il rigetto del datore di lavoro non fosse adeguatamente motivato o fosse comunicato a distanza di tre mesi dalla data di presentazione della richiesta, il lavoratore può chiedere la revisione del giudizio datoriale presso la Corte inglese. Sulla stessa lunghezza d’onda inglese si pone l’Olanda, che in tema Smart Working nel 2016 ha approvato il *Flexible Working Act* per normare il lavoro agile. Con principi simili a quelli del modello inglese, questo sancisce e regola il diritto dei lavoratori a richiedere forme di flessibilità per quanto concerne gli orari ed i luoghi in cui svolgere l’attività lavorativa.

Dal punto di vista formale, l’accordo non prevede il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali eventualmente costituite in azienda e di sindacati in generale, salvo il caso in cui l’accordo sul lavoro agile non sia inserito all’interno di un più ampio processo di contrattazione collettiva (Gran Bretagna) o che non contenga disposizioni di fonte collettiva che derogano alla legge (Olanda). Più articolato è invece il discorso che riguarda i requisiti sostanziali di efficacia dell’accordo, dal momento che alcuni Stati richiedono che il lavoratore richiedente lo SW sia in possesso di un certo numero di settimane di lavoro pari a 26 settimane per quanto riguarda sia Olanda (si guardi a tal proposito il *Wet Flexibel Werken*, 2016) che Gran Bretagna (si guardi l’*Employment Rights Act* del 1996, entrato però in vigore a partire dal 2014). In particolare, la legge sancisce che, per il caso olandese, ciascun dipendente con un livello di anzianità di servizio superiore alle 26 settimane, ha il diritto di modificare le ore di lavoro contrattuale, il proprio orario di lavoro o il luogo in cui svolgere l’attività (in quest’ultimo caso ciò deve essere concordato con il datore di lavoro). La richiesta va avanzata in forma scritta, specificando: numero desiderato di ore contrattuali; orario di lavoro;

luoghi di lavoro alternativi alla sede di appartenenza. Dopo l'avanzamento della richiesta, il datore di lavoro deve discuterla e se non prende una decisione entro un mese, questa è da intendersi accettata; vi è possibilità di rifiuto solo nel caso in cui sussistano gravi motivi relativi agli interessi dell'organizzazione. Inoltre, la legge ha validità solo per le imprese con un numero superiore ai 10 dipendenti.

Infine, sia per quanto riguarda il Regno Unito che per i Paesi Bassi, lo SW risulta essere più diffuso nel settore privato piuttosto che nelle Pubbliche Amministrazioni, dato che esistono maggiori vincoli legati al settore e le relazioni con i sindacati sono più frequenti.

5.2.2 – Francia

Altro caso rilevante per quanto concerne il concetto di Smart Working a livello europeo, è quello francese. A tal proposito, non si fa riferimento al concetto vero e proprio di lavoro agile, ma a quello di telelavoro, a cui viene però accorpato il concetto di flessibilità: si è cercato di agire sulla disciplina del telelavoro, aggiornando la normativa ed eliminando la rigidità che la contraddistingueva. Ciò è da intendersi sia nel settore privato che relativamente alle Pubbliche Amministrazioni. La riforma che norma tali forme di lavoro è la *Loi Travail* del 31 agosto 2017 ed è caratterizzata dal fatto che l'introduzione del telelavoro non richiede più modifiche del contratto di lavoro, ma può essere definita ad hoc attraverso un accordo scritto o orale tra il datore di lavoro e il dipendente. Inoltre, con la stessa normativa vengono regolate le incertezze legate a salute e sicurezza in quanto viene affermato che qualsiasi incidente verificatosi nel luogo in cui è svolto il telelavoro durante le ore lavorative è da categorizzarsi come "incidente professionale" e dunque soggetto a regolari tutele. Viene poi posta particolare attenzione al "diritto alla disconnessione". In questo caso, si fa soprattutto riferimento alla legge che ha previsto che annualmente la contrattazione collettiva debba considerare il diritto di cui prima, per assicurare il rispetto dei periodi di riposo e di congedo, nonché della vita personale e familiare. Saranno gli accordi interni, quindi, a stabilire gli orari ed eventualmente le condizioni per essere disconnessi dal lavoro.

5.2.3 – Germania e Belgio

Anche Germania e soprattutto Belgio hanno implementato politiche di lavoro agile già a partire da diversi anni. Per quanto riguarda il caso tedesco, il *Ministero Federale del Lavoro e delle Politiche Sociali* ha pubblicato il documento “*Arbeiten 4.0*” nel 2016, che comprendeva i concetti di digitalizzazione dell’economia, secondo i principi della industria 4.0 con i quali si raccomanda l’introduzione di modelli di flessibilità con lo scopo di accompagnare e favorire la trasformazione digitale del mercato del lavoro. In particolare, il documento descrive una visione in cui vi saranno “*posti di lavoro di buona qualità in un’epoca di evoluzione digitale*” e si pone sul filone del rapporto che sussiste tra sicurezza sociale (che si traduce nell’occupazione di tutti i cittadini) e flessibilità, che accompagna il cambiamento anche nel mondo del lavoro. Tali tematiche saranno ancor più rilevanti nei prossimi anni, a livello di svolgimento della prestazione lavorativa, soprattutto quando tematiche quali orario di lavoro, forme di flessibilità e *work-life balance* assumeranno importanza sempre maggiore. In Germania non esiste una normativa di riferimento per la regolamentazione dello SW, tuttavia, il lavoratore può richiedere una riduzione dell’orario settimanale di lavoro, previa la presenza di determinati prerequisiti quali:

- a. anzianità di servizio pari almeno a sei mesi;
- b. avanzamento della richiesta con almeno tre mesi di anticipo rispetto all’inizio del periodo desiderato;
- c. nessun’altra richiesta di riduzione dell’orario di lavoro avanzata negli ultimi due anni;
- d. azienda con più di 15 dipendenti;
- e. assenza di motivazioni ragionevoli a scapito degli interessi dell’organizzazione per rifiutare la richiesta.

Anche il Belgio, uno dei pionieri dell’introduzione di forme di lavoro agile, non prevede una normativa specifica in tema SW. Ciononostante, si sono qui sviluppati i paradigmi del *New Way of Working (NWoW)* e del *New World Of Work (NWOW)*. In particolare, con il primo termine si fa riferimento ad una nuova modalità di svolgimento del lavoro, basato sull’utilizzo di tecnologie digitali per superare i vincoli tradizionali di luogo e

orario di lavoro, identificando così un approccio multidisciplinare che include la gestione delle risorse umane, le tecnologie digitali ed il concetto di *facility management* (Laihonen, 2012). Il secondo termine, *New World Of Work*, invece, integra gli stili di *leadership* specifici e l'importanza dell'orientamento al risultato. I *manager* dovrebbero concentrarsi non solo sui risultati ottenuti rispetto alla presenza del personale in ufficio, ma devono anche definire chiaramente gli obiettivi da raggiungere e dare ai collaboratori la libertà di cui hanno bisogno per ottenerli in modo ottimale. Secondo tale principio vengono adottate nuove pratiche di lavoro con lo scopo di aumentare la soddisfazione, la motivazione e la produttività dei lavoratori, il tutto agendo su varie fonti quali: il *layout* degli uffici (*bricks*), le tecnologie abilitanti (*bytes*) ed i comportamenti dei lavoratori (*behaviours*), seguendo il modello delle 3B di Clapperton & Vanhoutte (2014) analizzato nel paragrafo 1.3.1 di quest'elaborato.

In Belgio, i primi casi di SW risalgono al 2005 ed è per questo che viene considerato tra i primi adottanti di questo paradigma organizzativo, principalmente nei settori finanziario, *ICT* e pubblico. Ad oggi il fenomeno risulta essere particolarmente diffuso nelle grandi aziende, nella Pubblica Amministrazione e in generale nelle organizzazioni presenti nelle grandi città, mentre nelle PMI si riscontrano maggiori difficoltà legate per lo più al presenzialismo.

5.2.4 – Paesi Scandinavi

Per quanto riguarda il caso Paesi Scandinavi, lo Smart Working rappresenta la regola, più che l'eccezione. Grazie alla presenza di un modello di *welfare* basato su modalità di lavoro flessibile e su sistemi di supporto sociale a favore di un *work-life balance* ottimale, lo SW sembra essere lo strumento più adeguato per quanto concerne il livello di flessibilità in ambito lavorativo. Inoltre, i diritti dei lavoratori in Paesi come Svezia, Danimarca, Finlandia ed Estonia rappresentano una pietra fondamentale del mercato del lavoro. Vi è poi l'importante presenza di sindacati, i quali hanno elevato potere contrattuale in Paesi in cui la contrattazione collettiva è alla base dello sviluppo di un ambiente ove salute e sicurezza dei dipendenti sono la priorità. A tal proposito, è bene ricordare che ad esempio in Danimarca i dipendenti hanno la possibilità di scegliere dove

svolgere la prestazione lavorativa, per meglio bilanciare il lavoro in base alle esigenze personali; qui infatti, si dà maggiore importanza al rispetto delle scadenze e alle riunioni piuttosto che al luogo o all'orario in cui viene svolto il lavoro. In Svezia, invece, oltre alle rappresentanze sindacali, è anche presente un'autorità governativa chiamata *Arbetsmiljöverket* che si occupa del benessere dei dipendenti sul lavoro. In Finlandia, infine, le autorità nazionali hanno commissionato un'analisi nei settori ad alto tasso di informatizzazione con lo scopo di capire quale sia l'impatto delle tecnologie sui lavoratori e sul loro modo di lavorare; ciò può aiutare a capire ed anticipare i prossimi avanzamenti del mercato del lavoro.

5.2.5 – Altri Paesi dell'UE

La situazione per gli altri Paesi appartenenti all'Unione Europea appare altalenante. In primis c'è da considerare il fatto che non tutti gli Stati presentano una specifica normativa a tema Smart Working. Tuttavia, vi sono alcuni casi, come quello svizzero, in cui il fenomeno del lavoro agile è particolarmente diffuso ed in costante aumento, anche se non esiste una legge a riguardo. In Svizzera, infatti, le aziende non sentono la necessità di una legge per lavorare in modalità *smart*; le uniche discussioni a riguardo fanno riferimento ai tempi di lavoro e vengono effettuate presso l'*Assemblea Federale*. Le principali motivazioni che spingono le aziende svizzere ad utilizzare lo SW sono da riferirsi al problema della saturazione delle infrastrutture dei trasporti negli orari di punta piuttosto che alla ricerca ed attrazione dei talenti; non si fa riferimento a sistemi di *welfare* delle esigenze familiari. Infine, le aziende che utilizzano il lavoro agile in Svizzera sono per lo più quelle private, con il settore pubblico che appare sensibilmente indietro in termini di iniziative di lavoro *smart*.

Rilevante, poi, è il caso del Portogallo, in cui è emerso che molti lavoratori non riescono ad avere un equilibrio tra vita professionale e vita privata; di conseguenza, ciò influisce sul benessere della popolazione. Lo SW, quindi, potrebbe risultare uno strumento particolarmente favorevole e importante in una situazione così precaria, a causa delle caratteristiche che lo caratterizzano. Tuttavia, le pratiche di SW in Portogallo risultano

essere limitate ed è probabile che rimarranno tali finché vi sarà elevata presenza di contratti con occupazione temporanea, che rendono più semplice per le imprese regolare la forza lavoro in base alla domanda di mercato anche a fronte dei problemi di occupazione. Lo stesso problema, anche se in termini leggermente diversi, si ha in Spagna. Qui, infatti, la crisi economica e le ultime riforme del lavoro non hanno contribuito allo sviluppo di flessibilità e di miglioramento del *work-life balance* dei lavoratori, anche se è possibile vedere una lieve propensione nelle grandi aziende industriali verso pratiche innovative, come per quanto riguarda l'orario di lavoro flessibile o il telelavoro.

Infine, risulta essere rilevante il caso della Repubblica Ceca, in cui vi è presenza di una serie di misure legali che tutelano fortemente i lavoratori. Tutte le aziende sul territorio ceco devono aderire ai regolamenti governativi in tema di salute e sicurezza dei lavoratori, dei salari minimi e dell'occupazione *part-time*, ad esempio. Inoltre, lo Smart Working viene adottato non solo nelle aziende private di grandi dimensioni, ma anche nella Pubblica Amministrazione. Ed è proprio in ambito relativo al settore pubblico che è stato possibile operare dei miglioramenti in tema di flessibilità negli orari di lavoro, riduzione dello *stress* ed emanazione delle linee guida per prevenire la *work-intensification*.

5.3 – La situazione in Europa

All'interno dell'UE, il fenomeno Smart Working ha assunto rilevanza particolare, in quanto sono stati molteplici i casi di adozione di tale paradigma organizzativo, sia per le aziende appartenenti alla Pubblica Amministrazione, sia per quanto riguarda le aziende private, per lo più di grandi dimensioni, ma anche con riferimento alle PMI. A livello normativo, si è visto che non tutti gli Stati presentano leggi scritte, ma spesso la stesura di una regolamentazione è affidata a sindacati ed alla contrattazione collettiva. In generale, ciò sembra funzionare correttamente e fatta eccezione per i casi in cui, dato il contesto di riferimento lo SW non è applicabile nella pratica, il lavoro agile sembra rappresentare una soluzione adeguata, nelle singole modalità di applicazione per

ciascun Paese. La diffusione dello SW o di pratiche associabili ad esso appare dunque differente per i diversi Paesi, risentendo soprattutto delle diverse caratteristiche in termini di: cultura, diffusione della tecnologia, legislazione del lavoro. Vi è quindi evidenza empirica per quanto riguarda lo sviluppo delle pratiche di flessibilità del luogo e dell'orario di lavoro per quanto riguarda i diversi Paesi dell'Unione Europea, denotando così un fenomeno in netta crescita. Sebbene le modalità di sviluppo siano eterogenee ed i nomi con cui si fa riferimento allo SW variegati, le testimonianze rivelano come le organizzazioni dei diversi Paesi europei si stiano orientando sempre più verso forme di lavoro più flessibili in termini di scelta per il lavoratore del luogo e dell'orario in cui svolgere la prestazione. Inoltre, da un'analisi operata dal Politecnico di Milano su incarico della *Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Pari Opportunità* nell'ambito del progetto "*Lavoro agile per il futuro della PA*" emerge che la diffusione del lavoro agile è minore nella PA piuttosto che nel settore privato, anche se per molti Paesi i progetti di SW sono attivi da oltre un decennio e risultano quindi consolidati. In ogni caso, il settore della PA sembra risentire della concorrenza del privato in termini di attrattività e politiche di *welfare* che si traducono nell'introduzione di forme di flessibilità nella gestione dell'orario e del luogo di lavoro. Inoltre, alcune iniziative di lavoro agile sono state attivate in un primo momento solo nei confronti di persone con particolari esigenze personali (ad esempio nel caso di genitori di figli minorenni o quando si ha la necessità di fornire cure e assistenza a parenti) ma si sono poi ampliati in termini di persone coinvolte fino ad arrivare ad interessare un'ampia parte della popolazione degli enti. Le motivazioni che spingono all'adozione dello Smart Working hanno natura differente. Si fa riferimento a:

- a. esigenza di riduzione degli spazi fisici legate a richieste dei governi di riduzione costi;
- b. volontà di favorire la conciliazione tra esigenze private e professionali;
- c. attrattività dei talenti.

Tali motivazioni hanno spinto e continuano a stimolare le organizzazioni sia pubbliche che private a introdurre iniziative di Smart Working. Ciò porta con sé un cambiamento anche nei comportamenti per quanto riguarda gli stili di *leadership* all'interno delle organizzazioni con conseguenti impatti in termini di efficienza dei processi e

produttività. In termini normativi, avere una legge che regola il fenomeno non sembra essere un requisito fondamentale per l'introduzione di pratiche di lavoro agile. Infatti, sono solo tre i Paesi che hanno definito una normativa in merito (Regno Unito, Belgio e Italia).

Per quanto riguarda lo sviluppo del fenomeno, da un'analisi condotta da Eurostat si evince che all'interno dell'UE nel 2018 la media di lavoratori tra i 15 ed i 64 anni che lavora solitamente da casa fosse pari al 5,2%. In Figura 17 la fotografia della situazione europea del grado di SW presente nei vari Paesi.

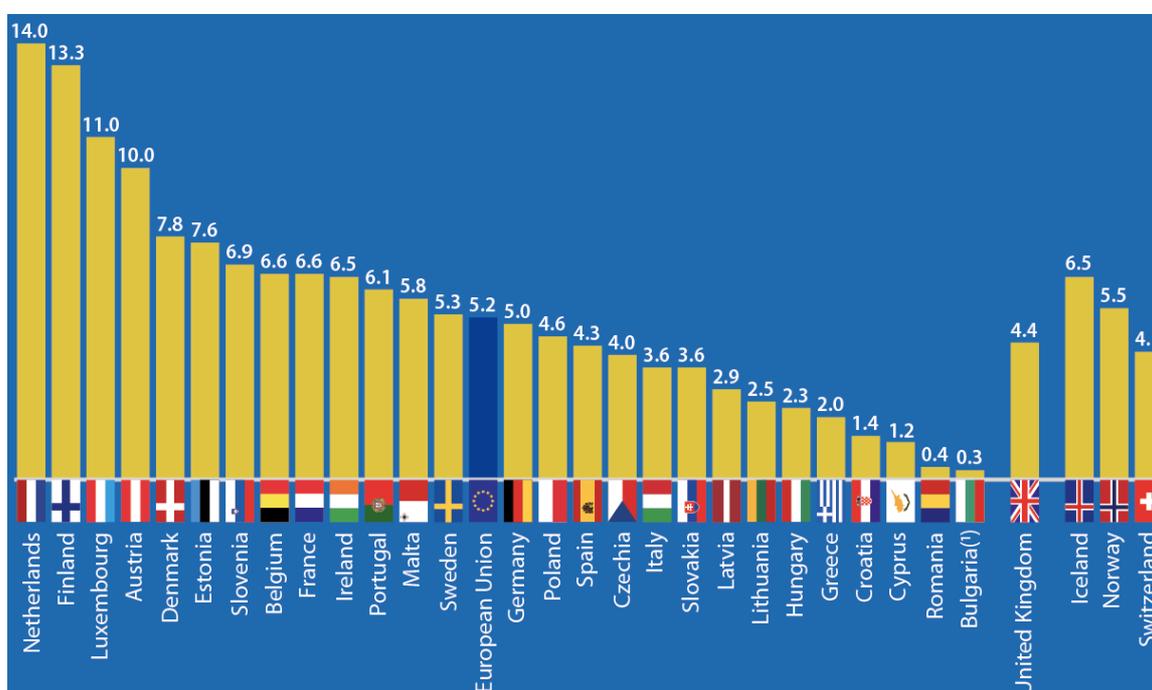


Figura 17 - Grado di diffusione dello Smart Working in Europa (fonte: Eurostat, 2018)

Dall'analisi emerge che i Paesi in cui lo SW è più sviluppato sono l'Olanda (14%) seguita da Finlandia (13,3%), Lussemburgo (11%) e Austria (10%). L'Italia appare ancora indietro con il suo 3,6%, inferiore alla media EU del 5,2%. Per quanto riguarda il genere dei lavoratori, l'analisi mostra che vi è una tendenza maggiore di donne piuttosto che di uomini nel lavorare in Smart Working.

I dati rimangono per lo più invariati con riferimento al 2019, con cambiamenti percentuali lievi e riferiti solo ad alcuni Paesi. La situazione poi, così come per il caso italiano visto nei Capitoli 3 e 4, cambia radicalmente a seguito della pandemia globale

da COVID-19, che ha colpito indistintamente tutti i Paesi non solo a livello europeo, ma mondiale.

5.4 – Considerazioni finali

Relativamente al mercato del lavoro europeo, quindi, negli ultimi anni si è assistiti ad una crescita ed uno sviluppo di forme di organizzazione del lavoro più flessibili, soprattutto in termini di orario e luogo di lavoro, rispetto alle modalità classiche ed ai contratti di lavoro subordinato ordinari. In Europa, per quanto concerne tale argomento, si è intervenuti tramite una regolamentazione delle condizioni di lavoro; in particolare, l'UE ha determinato gli *standard* con riferimento ai tempi di lavoro. Da diversi anni si è cercato di intervenire nei termini dello sviluppo di una prestazione lavorativa più flessibile; tuttavia, ciò che ancora deve essere approfondito è la diffusione della combinazione delle due forme di flessibilità per le imprese, intese come un approccio sistemico al cambiamento che coinvolge sia i lavoratori che l'organizzazione. In Europa, le istituzioni dell'UE, con l'obiettivo di migliorare l'occupazione nonché le condizioni di lavoro, sicurezza e salute dei lavoratori, hanno implementato una regolamentazione relativa al luogo ed al tempo di svolgimento della prestazione lavorativa: la Carta dei diritti fondamentali²⁴ e la direttiva sull'orario di lavoro²⁵.

Da diversi anni, la diffusione di forme di flessibilità con riferimento a tale materia, ha portato alla formulazione di diversi studi. Tra quelli particolarmente rilevanti c'è quello di Eurofound dal titolo "*Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*" (2017), che analizza la diffusione di pratiche di flessibilità in alcuni Stati sia appartenenti all'UE sia non, evidenziando come il fenomeno dello Smart Working fosse già in quegli anni in costante aumento. Ciò si pensa sia dovuto all'aumento delle persone che godono di una rilevante discrezionalità in merito alle modalità di svolgimento del proprio lavoro per quanto riguarda orario, luogo di svolgimento e strumentazione utilizzata. Inoltre, anche l'interesse in sé del fenomeno Smart Working sta crescendo negli ultimi anni in

²⁴ Eurofound, *Working time developments in the 21st century: Work duration and its regulation in the EU*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2016.

²⁵ Direttiva sull'orario di lavoro 2003/88 CE, che stabilisce i requisiti minimi di sicurezza e di salute per l'organizzazione dell'orario di lavoro (Consiglio dell'Unione Europea, 2003).

maniera integrata. Non si fa riferimento esclusivo al mercato italiano, ma come si è visto, anche a livello prima europeo e poi mondiale, dando importanza non solo alla flessibilità lavorativa, ma anche a tutti i principi su cui è basato il lavoro agile, tra cui in primis il bilanciamento tra la sfera privata e la vita lavorativa delle persone.

Analizzando la situazione dei Paesi vista in precedenza e considerando quanto appena detto, risulta che lo Smart Working risenta dell'assenza di una disciplina europea, comunemente condivisa e applicata da più Stati. Ciò è ancora più evidente nel momento in cui esistono dei Paesi in cui sono presenti iniziative di lavoro agile, che sembrano funzionare anche in maniera brillante, pur mancando una normativa di riferimento. L'assenza di una normativa comune costituisce dunque un limite a livello di armonizzazione dei diversi regimi di SW, soprattutto nel momento in cui siano coinvolti più Paesi.

Inoltre, un secondo limite potrebbe riflettersi nel fatto che il lavoro agile risenta dell'assenza di un contesto di riferimento "*smart*", ovvero di ambienti micro-economici e macro-economici che siano a loro volta agili. Ciò potrebbe essere dovuto alle diverse esigenze che caratterizzano le diverse imprese, e dunque all'eterogeneità delle stesse, soprattutto per contesti come quello italiano. Difatti, per fronteggiare tale situazione, in Italia si è registrato un intervento massiccio delle associazioni sindacali, con l'obiettivo di rendere agili istituti contrattuali quali flessibilità dell'orario di lavoro, le trasferte, il livello variabile della retribuzione, eccetera. A ciò si aggiunge poi l'esigenza per i lavoratori di un corretto bilanciamento tra vita lavorativa e privata che presuppone una definizione effettiva dei processi di Smart Working. Bisognerebbe dunque incentivare le associazioni sindacali così da arrivare ad una soluzione che tenga conto del contesto sociale in cui è inserita una determinata azienda e quindi i suoi lavoratori.

CONCLUSIONI

Negli ultimi anni, la costante ricerca di flessibilità ha ricoperto un ruolo centrale per quanto riguarda le scelte degli individui nello svolgimento della prestazione lavorativa. È stata infatti data larga importanza a questo tema e a tal proposito si è assistiti ad una crescita esponenziale del fenomeno Smart Working, non solo in Italia, ma anche in Europa ed in generale a livello mondiale. Ciò ha portato ad una regolamentazione in ambito di lavoro agile per la maggior parte dei Paesi, che si è tradotta nell'adozione sempre più massiva di questo nuovo modello organizzativo. Numerosi sono i vantaggi enunciati dalla letteratura relativamente a questo tema e questi alludono tanto ai lavoratori quanto alle aziende, in quanto si reputa lo Smart Working una soluzione “*win-win*”, che porta cioè vantaggi ad entrambe le categorie. In particolare si fa riferimento per i lavoratori alle dinamiche di *work-life balance* in primis, ovvero al corretto bilanciamento tra l'ambito lavorativo e la sfera della vita privata, ma anche ad altri aspetti, quali l'organizzazione del proprio lavoro ed il risparmio di tempo e costi dovuti alla riduzione della mobilità per recarsi sul luogo di lavoro. Inoltre, bisogna considerare il maggior grado di autonomia e responsabilità da parte del lavoratore, oltre che quello di fiducia che si instaura con il *manager*. Per quanto riguarda il punto di vista delle aziende, invece, i vantaggi vengono attribuiti alle conseguenze dell'attività in Smart Working, che si traducono in un miglioramento generale delle *performance*.

Dalle analisi operate in questo elaborato emergono diverse considerazioni rispetto a quanto osservato dalla letteratura e con riferimento agli ambiti di applicazione del lavoro agile, che si sono visti essere stati il settore privato e quello della Pubblica Amministrazione. La prima osservazione è relativa al fatto che il livello di Smart Working appare diverso all'interno delle due realtà, con una larga propensione al settore privato, soprattutto per quanto riguarda le aziende di grandi dimensioni rispetto alle PMI. La seconda osservazione, invece, fa riferimento al fatto che la pandemia ha aumentato massivamente il numero di lavoratori agili, soprattutto nel pubblico, con i dati che hanno dimostrato un corretto funzionamento del lavoro da remoto. In quest'ottica si inserisce la prima importante considerazione relativa al fatto che da una parte bisogna tener conto di come i dati registrati siano stati incoraggianti e abbiano dimostrato che tale modello sia caratterizzato da efficacia e produttività, facendo emergere la convinzione

che aumenti le *performance* dei lavoratori e migliori l'ambiente competitivo. L'altro lato della medaglia mostra, però, che la situazione emergenziale ha portato ad un'applicazione obbligata del modello, con molte aziende ed amministrazioni che si sono trovate improvvisamente a dover utilizzare un sistema organizzativo mai sperimentato prima di allora. Tuttavia, dai risultati delle analisi, emerge ottimismo e fiducia verso il futuro, con la convinzione che il lavoro agile abbia avuto un impatto positivo e che, anche se non potrà mantenere le caratteristiche assunte durante la fase di emergenza, con i dovuti investimenti in formazione e tecnologia, possa rappresentare una valida risorsa per il futuro. Inoltre, con riferimento al contesto europeo, si è visto come lo Smart Working si figuri come *standard* per alcuni Paesi appartenenti all'UE, soprattutto al nord. I dati hanno infatti dimostrato che i Paesi Bassi, seguiti da alcuni dei Paesi Scandinavi, rappresentino i luoghi in cui vi sia il maggiore sviluppo nella sua applicazione. In Italia, seppur la situazione sia in costante miglioramento, la media di lavoratori agili è ancora di molto inferiore rispetto a quella europea. Tuttavia, a differenza di molti Paesi dell'UE, l'Italia può vantare una normativa di riferimento per quanto concerne questo tema. Ne risulta, quindi, che lo Smart Working risenta dell'assenza di una disciplina europea, comunemente condivisa da più Stati, che permetterebbe un'applicazione univoca del paradigma e che potrebbe portare, tra le altre cose, ad un livellamento dell'offerta di lavoro agile. A ciò si aggiunge che il contesto europeo manchi talvolta di ambienti di riferimento che siano a loro volta *smart*, sia a livello microeconomico che macroeconomico. A tal proposito l'avvento della pandemia globale, che ha in un certo senso costretto le varie aziende ad adottare nuove soluzioni organizzative, potrebbe rappresentare un punto di partenza da cui fare innovazione e su cui basare il lavoro del futuro.

BIBLIOGRAFIA

“Accordo Interconfederale per il recepimento dell’accordo quadro-europeo sul Telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP e CES” (2004)

Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., Harrison, D., George, J. F., & George, J. F. (2007). “IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions”. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 31(1), pp. 1–17.

Albano, R., Parisi, T., & Tirabeni L. (2019). “Gli smart workers tra solitudine e collaborazione”. *Cambio* Vol. 9, n. 17, pp. 61-73.

Baciarlini, R. (2015). “Il Work-life balance come strumento strategico di gestione e sviluppo delle risorse umane”. Tricase: youcanprint.

Beretta, L., Calafiori, B., Rossi, G., & Vianello, S. (2018). “SMART WORKING: LE REGOLE APPLICATIVE”. *I quaderni*, n. 76, Fondazione Commercialisti ODCEC, Milano.

Bini, S. (2020). “Lo smart working al tempo del coronavirus. Brevi osservazioni in stato di emergenza”. *Giustizia civile*.

Brundtland, G. H., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., & Chidzero, B. J. N. Y. (1987). “Our common future”. *New York*.

CIFA – Confederazione Italiana Federazioni Autonome (2020). “Smart Working 2020: capire il presente per progettare il futuro”. Indagine nazionale presentata durante il webinar ‘#IlLavoroContinua’ del 24 giugno 2020.

Clapperton, G., & Vanhoutte, P. (2014). “The Smarter Working Manifesto. When, Where and how do you work best?”. Oxford: Sunmakers.

Clark, A., (2005). “Your Money or Your Life: Changing Job Quality in OECD Countries”. *British Journal of Industrial Relations*, 43, pp. 377-400.

Clutterbuck, D. (2003). “Managing Work-life Balance: A Guide for HR in Achieving Organisational and Individual Change”, pp. 8-10, CIPD.

Covey, S. R., & Merrill, R. R. (2006). “The speed of trust: The one thing that changes everything”. Simon and Schuster.

Dagnino, E., Menegotto, M., Pelusi, L. M., & Tiraboschi, M. (2017). "GUIDA PRATICA AL LAVORO AGILE DOPO LA LEGGE N. 81/2017". ADAPT University Press.

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

Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 marzo 2020, "Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, applicabili sull'intero territorio nazionale."

Decreto Legislativo 8 aprile 2003, n. 66 "Attuazione delle direttive 93/104/CE e 2000/34/CE concernenti taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro".

Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 151 "Disposizioni di razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti a carico di cittadini e imprese e altre disposizioni in materia di rapporto di lavoro e pari opportunità, in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183".

Decreto Legge 2 marzo 2020 n.9 "Misure urgenti di sostegno per le famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19".

Eurofound and the International Labour Office (2017), "Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union", *Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.*

Fogarty, H., Scott, P., & Williams, S. (2011). "The half-empty office: dilemmas in managing locational flexibility". *New Technology, Work and Employment*, 26(3), pp. 183–195.

Gastaldi, L., Corso, M., Raguseo, E., Neirotti, P., Paolucci, E., & Martini, A. (2014). "Smart Working: Rethinking work practices to leverage employees' innovation potential". *Proceedings of the 15th International CINet Conference*, vol. 100.

Labartino, G., Mazzolari, F., & Morleo, G. (2019). "Politiche di remunerazione e organizzazione del lavoro sempre più disegnate in funzione delle esigenze di lavoratori e aziende". *Centro Studi Confindustria*, n. 14/19.

Laihonen H., J. A. (2012). "Measuring the productivity impacts of new ways of working". *Journal of Facilities Management*, pp. 102-113.

Lake, A. (2015). "The Smart Working Handbook". Flexibility Ltd.

Legge 7 agosto 2015, n. 124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche".

Legge 22 maggio 2017, n. 81 "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato".

Legge 30 dicembre 2018, n. 145 "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021".

Mio, C. (2001). "Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale". Egea.

Neirotti, P., Raguseo, E., & Paolucci, E. (2017). "Flexible work practices and the firm's need for external orientation: An empirical study of SMEs". *Journal of Enterprise Information Management*, 30(6), pp. 922–943.

Neri, M. (2017). "Smart Working: una prospettiva critica" in *Quaderno del programma di ricerca 'l'officina di organizzazione'*. TAO Digital Library, Bologna.

Olaisen, J., & Revang, O. (2017). "Working smarter and greener: Collaborative knowledge sharing in virtual global project teams". *International Journal of Information Management*, 37(1), pp. 1441–1448.

Pallotta, R., (2019). "Smart working: priorità per lavoratrici madri e caregivers". IPSOA

Penna, M., Felici, B., Roberto, R., Rao, M., & Zini, A. (2020). "Il tempo dello Smart Working. La PA tra conciliazione, valorizzazione del lavoro e dell'ambiente". ENEA

Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Pari Opportunità (2020). "Lavoro Agile: segnali dal futuro". *Progetto PON Governance 2014-2020*.

Taylor, F. W. (1911). "The Principles of Scientific Management". New York.

Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). "Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace". *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), pp. 862–877.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". *Academy of management review*, 23(4), pp. 756-772.

SITOGRAFIA

<https://ec.europa.eu/eurostat/>

<https://servizi.lavoro.gov.it/ModalitaSemplificataComunicazioneSmartWorking>

<https://www.contoannuale.mef.gov.it>

<https://www.eurofound.europa.eu/>

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

<https://www.gov.uk/flexible-working>

<https://www.ilsole24ore.com>

<https://www.ipsoa.it>

https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/smart-working

INDICE FIGURE

Figura 1 – I tre pilastri della sostenibilità.

Figura 2 – Distribuzione del campione per genere.

Figura 3 – Classi di età.

Figura 4 – Distribuzione per tipologia di lavoro a distanza nel quadriennio di riferimento.

Figura 5 – Caratteristiche del campione di riferimento.

Figura 6 – Numero dei lavoratori agili e rapporti di genere per i periodi antecedenti e successivi l'emergenza sanitaria.

Figura 7 – Opinioni del personale dirigente.

Figura 8 – Considerazioni personale dirigente/non dirigente.

Figura 9 – Considerazioni del personale dirigente/non dirigente (2).

Figura 10 – Diffusione Smart Working nel 2019.

Figura 11 – Comparazione del livello di soddisfazione del lavoro.

Figura 12 – Età e sesso dei rispondenti al questionario.

Figura 13 – Relazione tra classe dimensionale delle aziende ed attivazione dello Smart Working.

Figura 14 – Ragioni per cui non si lavora in Smart Working.

Figura 15 – Vantaggi derivanti dall'adozione del modello Smart Working per i lavoratori.

Figura 16 – Svantaggi derivanti dall'adozione del modello Smart Working per i lavoratori.

Figura 17 – Grado di diffusione dello Smart Working in Europa.

INDICE TABELLE

Tabella 1 – Composizione del questionario *ENEA*

Tabella 2 – Enti pubblici ed Amministrazioni che hanno aderito alla ricerca *ENEA*.

Tabella 3 – Composizione della *survey DPO*.

Tabella 4 – Descrizione del questionario *CIFA*.

Tabella 5 – Vantaggi e svantaggi derivanti dall'applicazione dello Smart Working.